

**Instituto Tecnológico de Costa Rica**  
**Escuela de Ingeniería en Seguridad Laboral e Higiene Ambiental**



**Administración Financiera y Control del Seguro Obligatorio de Riesgos  
del Trabajo en el Área Administración y Aseguramiento de Bienes de la Caja  
Costarricense de Seguro Social.**

**Proyecto de Graduación para optar por el grado de Licenciatura  
en Ingeniería en Seguridad Laboral e Higiene Ambiental**

**Mónica Carpio Chaves**

**Cartago Abril, 2010**

## **Constancia de Defensa Pública del Proyecto de Graduación**

El Proyecto de graduación fue defendido públicamente ante el tribunal examinador integrado por los profesores Alfonso Navarro Garro y Jorge Chaves Arce como requisito para optar el grado de Licenciatura en Seguridad Laboral e Higiene Ambiental, del Instituto Tecnológico de Costa Rica.

La orientación y supervisión del trabajo desarrollado estuvo a cargo del profesor asesor Andrés Robles Ramírez.

---

**Profesor evaluador**  
**Ing. Jorge Chaves Arce**

---

**Profesor evaluador**  
**Ing. Alfonso Navarro Garro**

---

**Profesor Asesor**  
**Ing. Andrés Robles Ramírez**  
**Director Escuela ISLHA**

---

**Ing. Mónica Carpio Chaves**

**Cartago, 27 de Abril de 2010.**

## **Agradecimientos**

A quienes me han acompañado....

Gracias porque con sus muestras de cariño y apoyo me ayudaron a seguir adelante.

Gracias a ustedes he logrado cosechar éxitos y he comprobado que con fe y esfuerzo es posible alcanzar cualquier meta que nos propongamos.

Gracias por escucharme, me ayudaron a elegir el camino correcto.

Gracias por tenerme presente en sus oraciones y alegrarse de mis éxitos.

Gracias por sus consejos, tiempo y orientación.

Pero sobre todo, gracias por acompañarme en este camino de alcanzar sueños.

Nunca olvidaré la solidaridad, compañerismo, cariño y amor incondicional.

Infinitas Gracias.

Mónica Carpio Chaves

## **Dedicatoria**

A mis seres amados,  
pilares fundamentales de mi vida.  
Que me acompañan en la tierra y me cuidan desde allá en el cielo.

## Tabla de Contenido

Resumen.....	1
<b>I. Introducción.....</b>	<b>2</b>
A. Identificación de la Organización .....	2
Visión.....	2
Misión .....	2
Antecedentes Históricos Caja Costarricense de Seguro Social .....	3
Datos del Área de Administración y Aseguramiento de Bienes.....	3
B. Descripción del problema .....	3
C. Justificación.....	4
D. Objetivos .....	7
Objetivos Generales .....	7
Objetivos específicos .....	7
E. Alcances y Limitaciones .....	8
Alcances.....	8
Limitaciones.....	8
<b>II. Marco Teórico .....</b>	<b>9</b>
Riesgos del Trabajo .....	9
Herramientas para elaboración y administración de proyectos .....	12
a. Metodología de Marco Lógico (M.M.L.) .....	12
b. Estructura de Desglose de Tareas EDT o Work Breakdown Structure WBS .....	13
<b>III. Metodología .....</b>	<b>14</b>
A. Tipo de Estudio .....	14
B. Fuentes de Información .....	14
1. Fuentes Primarias:.....	14
2. Fuentes Secundarias.....	14
C. Variables .....	15
<b>IV. Plan de análisis.....</b>	<b>18</b>
<b>V. Análisis de la Situación Actual.....</b>	<b>24</b>

A.	Valoración de la gestión de la Póliza de Riesgos del Trabajo en la CCSS.....	24
1.	Análisis de Involucrados.....	24
2.	Administración financiera de la póliza de seguro al costo .....	32
3.	Cumplimiento con la normativa .....	37
B.	Análisis de la problemática presente en la CCSS con respecto a la gestión de la póliza de R.T.....	41
C.	Solución a la problemática presente en la CCSS con respecto a la gestión de la póliza de R.T.....	45
<b>VI.</b>	<b>Conclusiones.....</b>	<b>54</b>
<b>VII.</b>	<b>Recomendaciones .....</b>	<b>55</b>
<b>VIII.</b>	<b>Alternativa de Solución.....</b>	<b>56</b>
1.	<i>POLÍTICA INSTITUCIONAL DEL SEGURO OBLIGATORIO DE RIESGOS DEL TRABAJO.....</i>	<i>56</i>
2.	<i>PROCEDIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL SEGURO OBLIGATORIO DE RIESGOS DEL TRABAJO .....</i>	<i>57</i>
3.	<i>PROPUESTA DE ESTRATEGIA PARA IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA DE LA PÓLIZA DE RIESGOS DEL TRABAJO.....</i>	<i>58</i>
	Conclusiones .....	60
	Recomendaciones .....	61
<b>IX.</b>	<b>Bibliografía.....</b>	<b>62</b>
	Apéndice 1. ....	65
	Apéndice 2. ....	66
	Apéndice 3. ....	68
	Apéndice 4. ....	79
	Apéndice 5. ....	88

## Índice de Cuadros

Cuadro 1. Operacionalización de la variable "gestión de la póliza de Riesgos del Trabajo" ...	15
Cuadro 2. Operacionalización de la variable “problemática presente en la CCSS”.....	16
Cuadro 3. Operacionalización de la variable “Gestión de la Póliza de RT que mejore la participación y la comunicación entre las partes interesadas.” .....	17
Cuadro 4 . Análisis de Involucrados en la Gestión de la Póliza RT .....	26
Cuadro 5. Registro de datos necesarios para la .....	33
Cuadro 6. Datos de accidentes del Área de Salud Ocupacional .....	37
Cuadro 7. Grado de cumplimiento de la Norma Técnica del Seguro de RT .....	38
Cuadro 8. Grado de Cumplimiento de medidas para la operación del Seguro de RT .....	39
Cuadro 9. Resumen Narrativo de la Matriz de Marco Lógico para la Gestión de la Póliza de RT en la CCSS .....	48
Cuadro 10. Matriz de Marco Lógico para la Gestión de la Póliza de RT en la CCSS .....	50
Cuadro 11. Cronograma de inicio de implementación alternativas de solución. ....	65

## Índice de Figuras

Figura 1. Estructura Organizacional del Área de Administración y .....	2
Figura 2. Análisis de Involucrados .....	19
Figura 3. Coherencia causa, medio y acción .....	21
Figura 4. Matriz de Marco Lógico.....	22
Figura 5. Medios de verificación de los indicadores .....	22
Figura 6. Involucrados internos y externos de la Gestión de la Póliza R.T.....	25
Figura 7. EDT de los Involucrados Internos de la Gestión de la Póliza de R.T. ....	27
Figura 8. EDT de los Involucrados Externos de la Gestión de la Póliza de R.T. ....	28
Figura 10. Insumos de los involucrados internos en la administración financiera .....	32
Figura 11. Comportamiento de la Tarifa de la Póliza de RT del año 2003 al 2010 .....	33
Figura 12. Comportamiento de la accidentabilidad de la .....	34
Figura 13. Monto de las liquidaciones de la Póliza de RT .....	35
Figura 14. Promedio anual de la Cantidad de Trabajadores en la CCSS.....	35

Figura 15. Cumplimiento operacional de lineamientos necesarios .....	41
Figura 16. Árbol de Problemas .....	42
Figura 17. Causas raíz de la gestión actual de la póliza .....	43
Figura 18. Causas dependientes de la cultura organizacional .....	43
Figura 19. Principales consecuencias del problema de la gestión actual de la póliza de RT ...	44
Figura 20. Árbol de Medios y Fines .....	46
Figura 21. Estructura Analítica del Proyecto .....	47

### **Abreviaturas**

CCSS: Caja Costarricense del Seguro Social

AAAB: Área Administración y Aseguramiento de Bienes

SGAB: Sub Área Gestión del Aseguramiento

RT: Riesgos del Trabajo

SO: Salud Ocupacional

ASO: Área Salud Ocupacional

M.M.L.: Metodología Marco Lógico



## Resumen

La póliza de Riesgos del Trabajo es un seguro obligatorio fundamentado en el título IV del Código de Trabajo. Esta póliza en el sector público se basa en primas según en el costo real de la siniestralidad de los asegurados, esto fundamentado con Norma Técnica del Seguro de Riesgos del Trabajo del Instituto Nacional de Seguros (INS).

En el 2009, se tramitaron 4.839 casos de accidentes laborales de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), los cuales representaron la prima más alta pagada al INS en un monto superior a los 1.600 millones de colones. Es un hecho el costo millonario de esta póliza la cual no contempla la totalidad de los costos asociados a los accidentes y mucho menos los costos indirectos los cuales pueden llegar a ser de cuatro a diez veces mayores que sus costos directos. A esto se suma el aumento de la tarifa calculada por el INS, la cual depende de la siniestralidad y las planillas.

Con el fin de Mejorar la comunicación de las partes involucradas, controlar el gasto público, promover el involucramiento de las jefaturas en el control de los accidentes e incapacidades, así como su respectiva reducción, el Área Administración y Aseguramiento de Bienes (AAAB) de la CCSS, como encargado del control financiero de la póliza y de emitir las directrices y las políticas en materia de aseguramiento debe establecer los lineamientos que controlen la gestión de esta póliza.

Este proyecto tiene como objetivo evaluar el manejo actual que se le brinda a esta póliza principalmente por medio de la Metodología de Marco Lógico. Además, busca brindar una propuesta de gestión a la problemática presente. Se propone una Política Institucional que engloba las pautas indispensables para solucionar la problemática encontrada, así como un Procedimiento enfocado a la Administración Financiera de este seguro dentro del AAAB. Asimismo, se plantea una propuesta de Estrategia para la Implementación de la Política en la CCSS.

Estas alternativas se basan y buscan cumplir los fines obtenidos por medio de la Metodología de Marco Lógico. Además, buscan solucionar el clima de insatisfacción y desconocimiento que existe en la CCSS con relación a los accidentes laborales y el incremento de la tarifa de la Póliza. Igualmente, buscan fomentar la Gestión de la Prevención de los Riesgos Laborales como parte indispensable de la cultura de preventiva de la Institución.

**Palabras Claves:** Póliza de Riesgos del Trabajo, Seguro Obligatorio, INS, CCSS, Área Administración y Aseguramiento de Bienes, Riesgos del Trabajo, Tarifa, Cultura Preventiva, Metodología Marco Lógico.

## **I. Introducción**

### **A. Identificación de la Organización**

La Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS) es la institución autónoma a la cual le corresponde el gobierno y la administración de los seguros sociales. Su visión y misión son las siguientes:

#### **Visión**

Seremos una Institución articulada, líder en la prestación de los servicios integrales de salud, de pensiones y prestaciones sociales en respuesta a los problemas y necesidades de la población, con servicios oportunos, de calidad y en armonía con el ambiente humano.

#### **Misión**

Proporcionar los servicios de salud en forma integral al individuo, la familia y la comunidad, y otorgar la protección económica, social y de pensiones, conforme a la legislación vigente, a la población costarricense, mediante:

- El respeto a las personas y a los principios filosóficos de la CCSS: Universalidad, Solidaridad, Unidad, Igualdad, Obligatoriedad, Equidad y Subsidiaridad.
- El fomento de los principios éticos, la mística, el compromiso y la excelencia en el trabajo en los funcionarios de la Institución.
- La orientación de los servicios a la satisfacción de los clientes.
- La capacitación continua y la motivación de los funcionarios.
- La gestión innovadora, con apertura al cambio, para lograr mayor eficiencia y calidad en la prestación de servicios.
- El aseguramiento de la sostenibilidad financiera, mediante un sistema efectivo de recaudación.
- La promoción de la investigación y el desarrollo de las ciencias de la salud y de la gestión administrativa.

### **Antecedentes Históricos Caja Costarricense de Seguro Social**

La Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) fue creada en el año de 1941, fundamentada en los principios filosóficos de universalidad, solidaridad, unidad, igualdad, obligatoriedad y equidad para todo aquel ciudadano que se afilie a su sistema. Su nacimiento fue un proceso complejo, ya que no existía una infraestructura adecuada para poder brindar los servicios que se requerían.

El 22 de octubre de 1943 se reformó la Ley de creación de la Caja, constituyéndose en una Institución Autónoma del Estado encargada de atender a la población trabajadora mediante un sistema de recaudación tripartito conformado por Estado, Patronos y Trabajadores. En el año 1961 se alcanza la universalización de los seguros sociales, por lo que se extiende el Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte a los trabajadores agrícolas y se le asigna a la CCSS la administración del Sistema de Pensiones del Régimen No Contributivo.

Hasta el año 1976 se traspasaron los hospitales a la CCSS. Luego de tres años y seis meses logró convertirse en un sistema de salud conformado por 29 centros hospitalarios. En 1993 la CCSS asume en forma integral la prestación de servicios a los ciudadanos; en promoción de la salud, prevención de la enfermedad, curación y rehabilitación y en 1998, por medio de la Ley de Desconcentración de Hospitales y Clínicas de la CCSS, logra mayor autonomía en la gestión presupuestaria, contratación administrativa y la administración de los Recursos Humanos. Adicionalmente, se crean las Juntas de Salud.

En el año 2000, se aprobó la Ley N° 7983 Ley de Protección al Trabajador la cual le otorga a la CCSS la responsabilidad de recaudar las cuotas obrero patronales relacionadas con los fondos de capitalización laboral y el fondo de pensión complementaria, con el propósito de distribuir las a las diferentes operadoras de pensiones definidas por el trabajador.

### **Datos del Área de Administración y Aseguramiento de Bienes**

El Manual de Organización de la Dirección Financiero Contable caracteriza al Área de Administración y Aseguramiento de Bienes como la unidad responsable de la administración y

control de propiedades del Seguro de Salud, en el ámbito institucional y el encargado de asegurar que la institución disponga de un inventario actualizado de la cantidad y condición legal, física de los bienes muebles, inmuebles y mercaderías.

Además, le corresponde la planificación estratégica, evaluación y control del riesgo institucional y de emitir las directrices y las políticas en materia de aseguramiento y control de propiedades en el ámbito institucional, así como planificar, controlar, evaluar e implementar mecanismos eficientes, con el fin de asegurar la continuidad de la gestión en caso de presentarse alguna situación fortuita, mediante el contrato de pólizas de seguros y la planificación de reservas presupuestarias.

Actualmente el Área de Administración y Aseguramiento de Bienes, por medio del Sub Área Gestión de Aseguramiento de Bienes, administra diez pólizas que la CCSS tiene suscritas con el Instituto Nacional de Seguros, las cuales corresponden a:

- |   |   |
|---|---|
| • Seguro Obligatorio de Riesgos del Trabajo               | • Póliza Aeroseguros (50247)  |
| • Póliza de Calderas.                                     | • Póliza Responsabilidad Civil Piscinas (Póliza RCG-2142)                       |
| • Póliza de Fidelidad.                                    | • Póliza Responsabilidad Civil Embarcaciones y Casco (Póliza EMB-274 y EMB-316) |
| • Póliza Todo Riesgo Daño Físico Directo (Póliza OM5500). | • Vehículos   |
| • INS Medical   |   |

#### **Antecedentes Área de Administración y Aseguramiento de Bienes**

Según datos obtenidos en el Diagnóstico Situacional de la Sección Administrativa de Seguros, la unidad de seguros se creó en noviembre de 1984, ante la necesidad de protección del patrimonio institucional. Se conformó un grupo técnico en materia de aseguramiento, como responsable de analizar y evaluar el riesgo siniestral que pudieran enfrentar los recursos humanos y los activos. En el año 1990 el Consejo de Gobierno le asigna la responsabilidad de negociar con el INS los requerimientos para asegurar los bienes que requiera la institución.

En el año 1992, por la complejidad de los programas que le correspondían, se le asigna el nombre Sección Administrativa de Seguros. Posteriormente, en ese año se le asigna la función de administración de los bienes inmuebles (las propiedades e infraestructura adscritas a la Institución).

Con el fin de disponer de una unidad que administrara y gerenciara los aspectos relacionados con los riesgos institucionales en forma oportuna y eficiente, la Gerencia de División Financiera en setiembre de 2002 solicitó a la Dirección de Desarrollo Organizacional, la realización de un estudio técnico que analizara la estructura organizacional que presentaba y recomendara de acuerdo con los requerimientos institucionales la ubicación adecuada de la misma.

De esta forma, en el año 2003 se creó la Sección Administrativa de Seguros, denominada actualmente Administración y Aseguramiento de Bienes (AAAB). Se ubicó en las cercanías del Hospital Calderón Guardia, en el recinto del antiguo Cine Aranjuez. La integran 15 funcionarios distribuidos en 2 sub áreas. Su dependencia jerárquica y estructura organizacional es la siguiente:



**Figura 1.** Estructura Organizacional del Área de Administración y Aseguramiento de Bienes  
Fuente: AAAB, 2009.

## **B. Descripción del problema**

La CCSS posee trabajadores bajo el Seguro Obligatorio de Riesgos del Trabajo distribuidos en más de 900 centros a lo largo y ancho del país. En el 2009 se tramitaron 4.839 casos de accidentes laborales, los cuales representaron la prima más alta pagada al INS en un monto superior a los 1.600 millones de colones. Esto, aunado a lo que establece la Norma Técnica del Seguro de Riesgos del Trabajo, artículo 9.4, con lo que se inscribe una póliza por Patrono o entidad jurídica, ha dificultado su administración y controlado reporte de accidentes laborales.

Se han evidenciado muchos vacíos en su gestión. Cabe destacar que a nivel de la CCSS estas funciones no se encuentran estipuladas en ningún documento oficial, ya sea por medio de un acuerdo de junta directiva o política que lo ampare, por lo que no son claras las funciones y responsabilidades que corresponden a las diferentes unidades programáticas de la institución involucradas en este proceso.

Por lo tanto el estudio pretende dar a conocer:

1. ¿Cuáles son las principales debilidades del actual manejo que se le brinda al Seguro Obligatorio de Riesgos del Trabajo, en su entorno humano, social y económico?
2. ¿Cómo se debe mejorar la actual gestión que se le brinda a esta póliza?
3. ¿Qué alternativa de solución garantizará que se establezcan las responsabilidades y se mejore la participación y comunicación entre las partes?

### C. Justificación

Los trabajadores del país se encuentran asegurados obligatoriamente bajo el Seguro de Riesgos del Trabajo. “Este seguro le permite al patrono, por el pago de una suma relativamente pequeña, protegerse del desembolso de altas sumas, que están bajo su responsabilidad, por la eventual ocurrencia de accidentes y enfermedades laborales a que están expuestos sus trabajadores en el desempeño de su trabajo.” (INS, 2010)

No obstante, la gestión del Seguro Obligatorio de Riesgos del Trabajo para las entidades del sector público se rige por el artículo 331 del Título IV del Código de Trabajo, el cual especifica lo siguiente:

*“El sistema de tarifas que se aplicará al caso del Estado, instituciones públicas y municipalidades se basará en primas retrospectivas fundamentado en el costo real que anualmente se determine para los grupos de empleados públicos asegurados.(...)El Instituto Nacional de Seguros determinará, para el caso del Estado, instituciones públicas y municipalidades, el monto anual de esas primas retrospectivas.”(1943)*

Al ser una póliza al costo obligatoria y cumpliendo con el artículo 9.4 de la Norma Técnica del Seguro de Riesgos del Trabajo que establece que se inscribe una póliza por patrono o entidad jurídica, los aproximadamente 46.400 funcionarios de la CCSS, distribuidos en más de 900 centros a lo largo y ancho del país, se encuentran registrados en la misma póliza, lo que dificulta su administración.

El AAAB “se encarga de (...) planificar, controlar, evaluar e implementar mecanismos eficientes, con el fin de asegurar la continuidad de la gestión en caso de presentarse alguna situación fortuita (...) mediante el contrato de pólizas de seguros y la planificación de reservas presupuestarias.” (CCSS, 2009). Ante esto, el AAAB es el responsable de manejar el Seguro Obligatorio de Riesgos del Trabajo, póliza No. 007759, la cual representó, de las 8 pólizas manejadas en el área, la prima más alta pagada al INS en el año 2009.

Este contexto ha desencadenado una serie de realidades institucionales. Si bien el AAAB es el encargado del control financiero de la póliza, su gestión depende de otras instancias como el Área de Salud Ocupacional, INS y las unidades médicas, administrativas e

industriales de la CCSS, las cuales no han desarrollado vínculos de comunicación entre sí sobre esta gestión. Además, se ha evidenciado el desconocimiento que existe en la institución sobre la póliza de RT tanto por los asegurados, como los involucrados en su manejo. A pesar que todas las partes desean alcanzar un objetivo, no son claras las funciones y responsabilidades que deben realizar o su importancia para la gestión de la póliza actual.

Sólo en el año 2009 se reportaron al INS 4.839 casos de accidentes laborales. Cabe destacar que el rubro de incapacidades permanentes entre el periodo 2008 al 2009 aumentó en más del 106%. Esta accidentabilidad se reflejó en un pago de prima inicial de ¢1.350.000.000,00 que al finalizar el 2009 aumentó a ¢1.649.048.829, considerando los pagos por sobre prima de casos como los juegos deportivos de las CCSS, entre otros.

El porcentaje de la tarifa mínima en las pólizas del seguro al costo y la cantidad de accidentes reportados evidencia el problema actual. Las tarifas se encuentran directamente relacionadas a los índices de siniestralidad obtenidos por el INS. En el periodo 2008-2009 la tarifa se encontraba en un 39% y aumentó a un 41% para el periodo 2009-2010, lo que hace evidente que en caso de no controlar la accidentabilidad, las primas anuales aumentan.

Es un hecho el costo millonario de esta póliza para la institución, la cual no contempla la totalidad de los costos asociados a los accidentes ocurridos en la CCSS. Esta póliza no incluye costos directos de la reparación o sustitución de maquinaria y equipo dañado, la interrupción temporal del trabajo y la producción y mucho menos aquellos costos indirectos como la sustitución del trabajador lesionado, capacitaciones y el tiempo necesario para que el trabajador se adapte al nuevo ritmo de trabajo. “Se ha calculado que los costos indirectos de un accidente o de una enfermedad pueden ser de cuatro a diez veces mayores que sus costos directos o incluso más. Una enfermedad o un accidente laboral puede tener tantos costos indirectos para los funcionarios que a menudo es difícil calcularlos.” (OIT)

No ha sido posible que el alcance de Salud Ocupacional en la institución abarque el total de unidades. Aunado a esto, el reporte de accidentes laborales de la CCSS posee un importante



subregistro al compararse con la cantidad que presenta el INS. En el año 2009 se reportaron al área solamente 1045 casos y las estadísticas, utilizadas únicamente por el área, se basan en los reportes recibidos a S.O.

El Área de Salud Ocupacional ha mantenido una participación activa en el manejo de los reclamos por casos de accidentes no aceptados por el INS, pero el AAAB desconoce su metodología de actuación ya que no existen lineamientos institucionales formales que delimiten su actuar. Además, el AAAB no posee conocimiento sobre las acciones realizadas en la CCSS relacionadas a prevención de la accidentabilidad o si el INS es informado anualmente sobre los logros alcanzados.

Considerando lo acá expuesto, se destacan dos importantes argumentos:

1. Es evidente el desconocimiento de funciones y responsabilidades entre las partes involucradas en la gestión de esta póliza.
2. Existe un millonario aumento de las primas pagadas al INS año con año.

Ante esta situación, el AAAB, como ente rector de la Institución en el control del riesgo institucional y de la emisión de las directrices y las políticas en materia de aseguramiento, debe establecer lo antes posible lineamientos que controlen la gestión de esta póliza con el fin de mejorar la comunicación de las partes, controlar el gasto público, promover el involucramiento de las jefaturas en el control de los accidentes e incapacidades, así como su respectiva reducción.

Bajo esta iniciativa, se fomentará la gestión preventiva que debe fortalecerse día a día en la institución. Además, se obtendrán no sólo las funciones y responsabilidades de los diferentes actores involucrados en el proceso, sino también una Política y su respectivo manual de procedimientos, los cuales el AAAB desea presentar ante la Junta Directiva de la Institución para su respectiva aprobación y por ende cambios significativos en el manejo de la póliza actual.

## **D. Objetivos**

### **Objetivos Generales**

- Evaluar el manejo actual que se le brinda a la Póliza de Riesgos del Trabajo por medio de la Metodología de Marco Lógico.
- Brindar una propuesta de gestión a la problemática presente en la CCSS con relación a la Póliza de Riesgos del Trabajo por medio de una Política Institucional y respectivo Manual de Procedimientos para el AAAB.

### **Objetivos específicos**

- Valorar la gestión que se ha realizado en la institución con respecto a la Póliza de Riesgos del Trabajo y su entorno económico y social de protección al trabajador.
- Analizar la problemática presente en la CCSS con respecto a la gestión de la póliza de R.T.
- Delimitar la Gestión de la Póliza de RT, de manera que se establezcan responsabilidades y se mejore la participación y la comunicación entre las partes interesadas.

## **E. Alcances y Limitaciones**

### **Alcances**

- Este estudio pretende dar a conocer los lineamientos requeridos para mejorar la gestión de la Póliza de RT dentro de la institución. Además detalla aspectos necesarios para mejorar la actual gestión que se le brinda a esta póliza en Área Administración y Aseguramiento de Bienes.
- Se delimitarán las gestiones a cargo de otras dependencias necesarias para que el AAAB logre la gestión de la Póliza de RT según lo establece la normativa.
- La alternativa de solución será un insumo para que el AAAB presente el plan de mejora ante la Gerencia respectiva y se tramite la aprobación por parte de la Junta Directiva de la CCSS.
- Con el estudio se logrará una evaluación de la gestión de la póliza por medio de una metodología propuesta por el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación económica y Social de la ONU para el desarrollo de proyectos, validada y utilizada a nivel mundial. Además se presenta un estudio del aumento de la tarifa que posee la Póliza de RT desde al año 2003.

### **Limitaciones**

- El estudio no contempla el análisis estadístico de los casos de accidentes reportados al INS.
- Considerando el lineamiento de tarifa mínima estipulada por el INS, al análisis no se enfoca en disminuir el porcentaje prima a pagar, sino mantener la tarifa mínima para instituciones de salud, la cual sin gestión preventiva podría aumentar considerablemente acorde a la cantidad de accidentes acontecidos.
- Solamente se establece el procedimiento para la administración financiera de la póliza en el AAAB.

## **II. Marco Teórico**

### **Riesgos del Trabajo**

La protección de los trabajadores en Costa Rica tiene su fundamento jurídico en la Constitución Política de Costa Rica, la cual establece que todo patrono debe adoptar en su empresa las medidas necesarias para la higiene y seguridad del trabajo, además que el Seguro de Riesgos del trabajo será de su exclusiva cuenta.

El Código de Trabajo, en su artículo 201 estipula que el Seguro de Riesgos del Trabajo nace en beneficio de los trabajadores, por lo que lo declara obligatorio, universal y forzoso en todas las actividades laborales. Cabe destacar que “El patrono que no asegure a los trabajadores, responderá ante éstos y ante el asegurador, por todas las prestaciones médico - sanitarias, de rehabilitación y en dinero, que este Título señala y que dicho ente asegurador haya otorgado.” (1943)

El Artículo 205 del Código (1945), acuerda que el seguro de riesgos del trabajo será administrado por el Instituto Nacional de Seguros. Ante esto, nace la Norma Técnica del Seguro de Riesgos del Trabajo, con el fin de “garantizar las prestaciones económicas, médico-sanitarias y promover la salud ocupacional a través de la gestión preventiva, para mejorar las condiciones y medio ambiente de trabajo en las empresas; y garantizar la solidez financiera del Régimen.” (INS, 2009) Cabe destacar que por medio de esta norma el INS tiene la autoridad para actuar sobre las empresas donde no existe el seguro de Riesgos del Trabajo o se dejen de aplicar las normas de Salud Ocupacional, fundamentados en los artículos 203 y 269 del Título IV del Código de Trabajo.

En el caso del Gobierno Central, las Instituciones Descentralizadas y las Municipalidades el Seguro de Riesgos del Trabajo opera al costo, “de acuerdo a las erogaciones que produzcan los accidentes laborales en cada periodo anual. Este procedimiento se fundamenta en el artículo 331 del Código de Trabajo, que a letra dice: 'El sistema de tarifas que se aplicará al

caso ... se basará en primas retrospectivas, fundamentado en el costo real que anualmente se determine para los grupos de empleados públicos asegurados'." (Código de Trabajo citado por INS, 2008)

El manual de Procedimientos de Pólizas de seguro al costo, menciona que el INS formó grupos por afinidad de la actividad a la cual se dedica la institución que tramita la póliza. A las instituciones de salud les corresponde el Grupo 3, al cual le otorgaron una tarifa inicial y tarifa mínima de 0.49%.

Considere tarifa como "Porcentaje o suma fija que se aplica al monto asegurado, previo análisis de las características, de cada riesgo en la que se ubica el objeto de seguro. ... Es el precio cobrado por cada unidad de seguro o de exposición al riesgo." (Madriz, 2003)

Los componentes tarifarios y de la prima se detallan en el apartado 8.2 de la Norma Técnica del Seguro de Riesgos del trabajo. "La tarifa o precio del seguro se compone de beneficios a los trabajadores, gastos de previsión y gastos administrativos. De este último rubro, los componentes principales están relacionados con la dotación de la infraestructura sanitaria y administrativa." (2009)

La norma, en el apartado 5.2, apegada a lo que establece el Título IV del Código de Trabajo es clara en que todo patrono asegurado, sea público o privado, deberá adoptar medidas en materia de prevención de riesgos laborales acorde a las características de su organización. Se le obliga cumplir con:

- a) Desarrollar y fortalecer una gestión preventiva funcional y permanente
- b) Realizar una evaluación y control de los riesgos en todas las operaciones y/o centros de trabajo e implementar sistemas de apoyo para la gestión de la prevención, en apego a la reglamentación existente.
- c) Mantener un proceso o sistema de información sobre accidentes y enfermedades del trabajo, acorde al nivel de complejidad u organización de la entidad, esto a fin de apoyar la toma de decisiones en cuanto a prevención de riesgos laborales.

La versión 2009 de la Norma Técnica, en el apartado 8.10 se refiere a un Addendum para pólizas del sector público. Cabe destacar que a febrero de 2010 el documento no ha sido publicado por el INS. Ante esto, se encuentra vigente una circular enviada a todo el sector público en setiembre del 2007 con referencia a los aspectos procedimentales para la gestión del Seguro Obligatorio de Riesgos del Trabajo para el Sector Público.

En enero de cada año el asegurado debe pagar una prima provisional, la cual consiste en multiplicar el monto de salarios anualizados de enero a diciembre del año en consideración por la tarifa correspondiente. Luego en agosto debe calcularse el costo real incurrido.

Se contempla un descuento del 24% sobre la prima provisional ya que el INS no paga las incapacidades temporales y cada institución se encarga de cubrirlas, este factor es variable y depende del comportamiento de la accidentabilidad. El INS recomienda acogerse a este sistema de pago de incapacidades para así darle al estado la oportunidad de economizar e iniciar procesos responsables de control de la accidentabilidad y las incapacidades, que son las que determinan el costo del seguro. El INS indica que “el diseño e implementación de programas de salud ocupacional vendrá a favorecer presupuestariamente a las instituciones, tanto individualmente como al grupo a que pertenece, esto en adición al efecto que sin duda tendrá sobre la productividad de los servicios que se otorgan.” (1997)

Los elementos que deben cumplirse como mínimo según los aspectos procedimentales, son los siguientes

1. Contar con comisión de salud ocupacional, según decreto 18379-TSS
2. Contar con oficina de salud ocupacional según artículo 300 del Código de Trabajo.
3. Homologar las condiciones de conformidad con las normas técnicas que se publican anualmente en la Gaceta por parte del Instituto Nacional de Seguros.
4. Mantener un sistema de información que permita llevar la estadística individual de los accidentes y enfermedades ocurridos, para toma de decisiones preventivas por parte de la institución.

5. Remitir al INS, enero de cada año copia del programa preventivo, con objetivos, metas y acciones, así como los resultados obtenidos en el periodo anterior, acompañando cuadros comparativos de tasas de incidencia, frecuencia y gravedad, anual y mensual.
6. Incluir en el contrato de trabajo o reglamento interno, las responsabilidades de cada trabajador, de hacer previsión en sus procesos de trabajo y el cumplimiento de normas de salud ocupacional, concordantes con el código de trabajo y principalmente con lo indicado en los artículos 284 y 285. En este particular deben crearse los procedimientos que responsabilicen a cada Jefatura o supervisor para velar por el cumplimiento de esta disposición.

Además, cada institución debe presentar mensualmente un reporte global de salarios y número de empleados.

## **Herramientas para elaboración y administración de proyectos**

### **a. Metodología de Marco Lógico (M.M.L.)**

“La Metodología de Marco Lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas.” (ILPES, 2005)

Esta Metodología facilita lo siguiente:

- Identificación y priorización de los problemas, además de sus posibles alternativas de solución
- Formulación y evaluación mediante la especificación y estimación cuantitativa de los beneficios y costos involucrados en un proyecto.
- Planificación operativa especificando las actividades y los recursos necesarios
- Monitoreo y evaluación basado en indicadores de desempeño.
- Evaluación y análisis del impacto social de un proyecto para determinar su contribución al desarrollo.

Dentro de sus ventajas cabe considerar lo siguiente:

- Asegura que se piensen los problemas fundamentales y que se analicen las dificultades que habría para resolverlos.
- Mejora la planificación: relaciona los elementos del proyecto y los factores externos
- Facilita el entendimiento común y comunicación: aporta un formato para llegar a los acuerdos entre los actores relacionados con el proyecto y terminología uniforme, además de un temario analítico común
- Enfoca el trabajo técnico en los aspectos críticos y puede acortar documentos de proyecto en forma considerable
- Suministra información para organizar y preparar el plan de ejecución del proyecto, así como su monitoreo y evaluación

Puede convertirse en un enfoque rígido si lo planificado al inicio se toma de forma absoluta y no se hacen revisiones regulares del proyecto, ajustándolo a la realidad cambiante

#### **b. Estructura de Desglose de Tareas EDT o Work Breakdown Structure WBS**

Según el documento, Planificación: desglose de estructuras de trabajo, cálculo de tiempos y costos, a WBS es una “descripción gráfica o en texto, que desglosa el objetivo o meta general del proyecto en elementos cada vez más pequeños, para que puedan manejarse y controlarse en forma efectiva.” (2003)

Esta herramienta funciona como un mapa mental estructurado. De manera jerárquica define el flujo del sistema del proyecto, organiza el flujo de trabajo, asegura que no se dupliquen las tareas y controla el avance del trabajo.

A partir de esta herramienta, es posible:

- Calcular el ciclo de tiempo del proyecto
- Calcular los costos del proyecto
- Asignarle al proyecto parámetros de medición que permitan hacerle seguimiento en forma precisa



### **III. Metodología**

#### **A. Tipo de Estudio**

Este estudio se caracteriza por ser cualitativo, el cual en su fase de diagnóstico es de tipo descriptivo, ya que pretende dar a conocer la actual gestión que se le brinda al Seguro Obligatorio de Riesgos del trabajo por medio de la aplicación de la metodología de Marco lógico.

En la fase de diseño el estudio que se presenta es explicativo, ya que permitirá el planteamiento de una solución a la problemática existente en la CCSS con relación a la gestión actual de la póliza de R.T.

#### **B. Fuentes de Información**

##### **1. Fuentes Primarias:**

Las principales fuentes de información son la Constitución Política de Costa Rica y el Código de Trabajo, ya que son las bases legales y el fundamento del seguro obligatorio de R.T.

##### **2. Fuentes Secundarias**

Oficios enviados por el INS y por la CCSS, así como publicaciones y documentos informativos de la póliza generados por el INS. Además, artículos informativos publicados en revistas o la web.

### C. Variables

Objetivo: Valorar la gestión que se ha realizado en la institución con respecto a la póliza de Riesgos del Trabajo y su entorno económico y social de protección al trabajador

**Cuadro 1. Operacionalización de la variable "gestión de la póliza de Riesgos del Trabajo"**

Variable	Concepto	Indicador	Instrumento
Gestión de la Póliza de RT	Acciones realizadas por los relacionados directa o indirectamente con el proceso de la póliza de Riesgos del Trabajo.	Grado de intensidad de los involucrados)  Cantidad de actividades  Grado de semejanza respecto a la normativa e indicaciones del INS  Costos de la Póliza	Entrevistas abiertas  Lista de verificación  EDT  M.M.L. Paso1. Análisis de involucrados  Gráficas comparativas

Fuente: Carpio, 2010

Objetivo: Analizar la problemática presente en la CCSS con respecto a la gestión de la póliza de R.T.

**Cuadro 2. Operacionalización de la variable “problemática presente en la CCSS”.**

Variable	Concepto	Indicador	Instrumento
Problemática presente en la CCSS	Estado actual de la gestión de la Póliza de RT dentro de la institución, en la cual no es claro lo que los involucrados deben realizar.	Consecuencias que inciden en aumento de la tarifa de la póliza  Raíces del problema que inciden en aumento de la tarifa de la póliza  Cantidad de medios y fines	Entrevistas abiertas  M.M.L. Paso 2. Análisis del problema árbol de efectos árbol de causas árbol de problemas  Paso 3. Análisis de objetivos, árbol de medios y fines

Fuente: Carpio, 2010

Objetivo: Delimitar la Gestión de la Póliza de RT dentro de la CCSS, de manera que se establezcan responsabilidades, se mejore la participación y la comunicación entre las partes interesadas.

**Cuadro 3. Operacionalización de la variable “Gestión de la Póliza de RT que mejore la participación y la comunicación entre las partes interesadas.”**

Variable	Concepto	Indicador	Instrumento
Gestión de la Póliza de RT que mejore la participación y la comunicación entre las partes interesadas	Lineamientos y Responsabilidades que deben implementarse en la CCSS con el fin de cumplir a cabalidad con el Seguro Obligatorio de Riesgos del Trabajo y fomentar una cultura de prevención de riesgos laborales.	Cantidad de Actividades  Porcentaje Cumplimiento  Cantidad de Accidentes  Monto Prima	Normas Técnico /Legales y Procedimientos del Seguro para el Sector Público.  Norma Técnica Seguro Riesgo del Trabajo  M.M.L. Paso 4. Selección de la estrategia óptima Paso 5. Estructura analítica del proyecto  Matriz de Marco Lógico Monitoreo y Evaluación

Fuente: Carpio, 2010

#### **IV. Plan de análisis**

##### **A. Valoración de la gestión de la Póliza de Riesgos del Trabajo en la CCSS, considerando el entorno social y económico.**

Con el fin de alcanzar la valoración de la Gestión de la Póliza de RT, primeramente se delimitaron los involucrados en el proceso, para luego definir las acciones que éstos realizan.

Se llevó a cabo una entrevista con preguntas abiertas (ver apéndice 1) para los cuatro principales actores conocidos:

1. Los funcionarios del AAAB que administran o han administrado la póliza, así como el jefe del área.
2. Funcionarios del Área de Salud Ocupacional
3. Ejecutivo de cuenta encargado de la Póliza de R.T. de la CCSS
4. Funcionario Riesgos del Trabajo del INS.

Cabe destacar que a los entrevistados se les preguntó a quien consideran parte del proceso (involucrados), lo cual fue un insumo para el paso 1 de la M.M.L.

Con esta información se procedió a utilizar el Paso1: Análisis de involucrados de la Metodología de Marco Lógico; principal metodología seleccionada para este apartado y los que se presentarán más adelante.

En el Paso 1 se realizó lo siguiente:

- 1.1 Se presentó un diagrama de involucrados
- 1.2 Se clasificaron en internos o externos a la Institución
- 1.3 Se determinó la fuerza e intensidad de los involucrados. La expectativa se consideró como la importancia que el involucrado tiene para el proyecto, tomando 1 como el menor valor y 5 para el máximo. La fuerza es la relación (involucramiento) que tiene el involucrado con la

gestión total de la póliza, y se evaluó con la misma escala. La multiplicación de ambos apartados brindó la intensidad.

De esta manera, se definieron los involucrados de la propuesta de solución.

Involucrados	Expectativa	Fuerza	Intensidad

**Figura 2.** Análisis de Involucrados

Fuente: Carpio: 2009

Para tener claras las actividades que realiza cada involucrado en la gestión, se elaboró una Estructura de Desglose de Tareas, herramienta conocida como EDT. Así, se organizó el flujo de trabajo y se verificó de manera jerárquica el orden de las tareas de los responsables de la gestión durante el periodo de estudio.

Una vez identificadas las funciones de los involucrados se aplicó la lista de verificación “Gestión de la Póliza de RT” (ver apéndice 2). Con esta herramienta se determinó el grado de cumplimiento de la gestión de la póliza respecto a lo que determina la Norma Técnica del Seguro de Riesgos del Trabajo y el grado de cumplimiento respecto a lineamientos del INS para instituciones del Estado, por lo que se seccionó la herramienta para brindar estas dos ponderaciones.

Con el fin de contemplar el entorno económico, se investigaron los montos de primas pagadas al INS en años anteriores y la estimada a pagar en el año 2010, para así obtener un panorama histórico de lo que financieramente ha representado esta póliza para la institución. Además, se contempló la cantidad de trabajadores y accidentes reportados al INS. Esta información se representó en cuadros comparativos.

## **B. Analizar la problemática presente en la CCSS con respecto a la gestión de la póliza de R.T.**

Con el fin de alcanzar lo dispuesto en este apartado, se consideró lo obtenido en la Sección III de la entrevista del Apéndice 1. Una vez obtenido cuál es el principal problema según los involucrados, se procedió a aplicar el Paso 2. Análisis del problema de la Metodología Marco Lógico.

Considerando las diferentes perspectivas, se realizó lo siguiente:

1. Definir el problema central
2. Graficar el árbol de efectos
3. Graficar el árbol de causas
4. Graficar el árbol de problemas

Los resultados de este análisis son indispensables para comprobar si la propuesta; Política Institucional y Procedimientos para la Póliza de Riesgos del Trabajo solventarían lo encontrado.

**C. Propuesta para definir la gestión de la Póliza de RT dentro de la CCSS, de manera que se establezcan responsabilidades, se mejore la participación y la comunicación entre las partes interesadas.**

El AAAB desea dar a conocer los lineamientos y responsabilidades que deben implementarse en la CCSS con el fin de cumplir a cabalidad con el Seguro Obligatorio de Riesgos del Trabajo y fomentar una cultura de prevención de riesgos laborales. Por esto, se definirá una política para la administración de esta póliza, con su respectivo manual de procedimientos para el área.

Cabe destacar que los principales insumos de este apartado son los documentos que detallan acciones necesarias para llevar a cabo un adecuado manejo de la póliza. Por parte del INS se encuentra la circular Aspectos Procedimentales para la Gestión del Seguro Obligatorio de Riesgos del Trabajo para el Sector Público, y por parte del AAAB el Manual de Procedimientos para Administración de la Póliza de Riesgos del Trabajo, el cual detalla las funciones del encargado de la póliza en esta área.

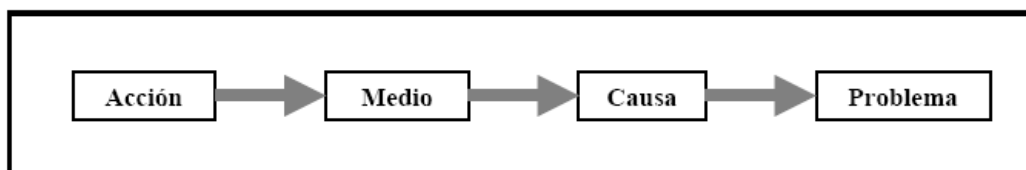
Como punto de partida para alcanzar la nueva propuesta, se utilizarán los pasos 3, 4, 5, 6 y 7 de la Metodología de Marco Lógico.

### Paso 3. Análisis de objetivos

Para esto se graficó el árbol de medios y fines para deducir las alternativas de solución para superar el problema que se encontró en el punto anterior. De esta forma se define la situación futura a la que se quiere llegar. Cabe destacar que el diagrama fue revisado por la jefatura del SGAB para garantizar su validez.

### Paso 4. Selección de la estrategia óptima

A partir del árbol de medios y fines, se identificaron las acciones concretas para alcanzar lo deseado. No fue necesario graficar el árbol de acciones, el cual debe respetar el siguiente esquema, ya que se seleccionó una solución que engloba las causas del problema, es decir, una solución que agrupa lo encontrado.



Fuente: ILPES, 2005

**Figura 3.** Coherencia causa, medio y acción

### Paso 5. Elaborar la estructura analítica del proyecto

Este apartado dio como resultado el esquema de la alternativa más óptima, es un árbol de objetivos ajustado a la alternativa seleccionada pero que evidencia 4 niveles jerárquicos: fin, propósito, componentes y actividades.

Los siguientes pasos de la metodología se relacionan directamente a la elaboración de la matriz de Marco Lógico. Estos pasos son insumos necesarios para la elaboración de la Matriz.



Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

Fuente: ILPES, 2005

**Figura 4.** Matriz de Marco Lógico

#### Paso 6. Resumen narrativo de objetivos y actividades

Para alcanzar esta etapa se realizó lo siguiente:

1. Delimitar el fin: ¿Por qué el proyecto es importante dentro de la CCSS?
2. Propósito  $\Rightarrow$  ¿Por qué el proyecto es necesario para los beneficiarios? (efecto directo o resultado esperado al final del periodo de ejecución)
3. Componentes (resultados)  $\Rightarrow$  ¿Qué entregará el proyecto?
4. Actividades  $\Rightarrow$  ¿Qué se hará?

#### Paso 7. Indicadores

Se definieron los indicadores para evaluar el progreso de los objetivos que tiene el proyecto.

#### Paso 8. Medios de verificación

Se indicó dónde se puede obtener la información de los indicadores, la figura 5 muestra una propuesta de medios de verificación.

Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Medios de verificación				
			Fuente de información	Método de recolección	Método de análisis	Frecuencia de recolección	Responsable
Fin							
Propósito							
Componentes							
Actividades							

Fuente: ILPES, 2005

**Figura 5.** Medios de verificación de los indicadores

#### Paso 9. Supuestos

Se identificaron los riesgos en cada etapa: Actividad, Componente, Propósito y Fin. Los riesgos se expresaron como supuestos. Es importante conocer los posibles riesgos presentes en la ejecución del proyecto, con el fin de poder anticiparlos y sean considerados en la alternativa de solución a diseñar.

#### Paso 10. Evaluación intermedia (formativa)

La política diseñada contempla el análisis de los indicadores y supuestos para evaluar la evolución del plan de implementación y mejorar continuamente la gestión de la póliza dentro de la CCSS.

## **V. Análisis de la Situación Actual**

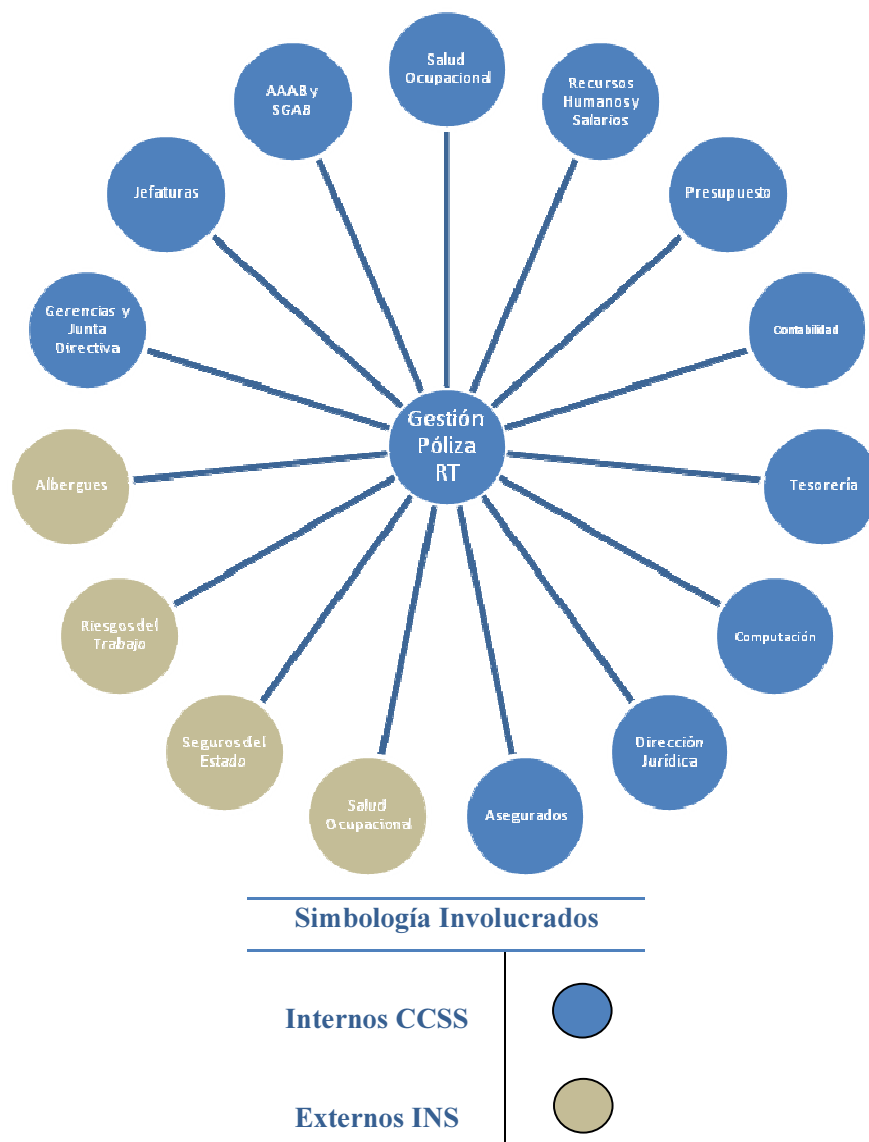
A continuación se presenta un análisis de la gestión de la Póliza de RT que la CCSS tiene suscrita con el INS. Cabe destacar que la principal herramienta de análisis es la Metodología de Marco Lógico (M.M.L.), pero además se utilizaron herramientas complementarias para lograr alcanzar los objetivos propuestos y delimitar el problema central.

### **A. Valoración de la gestión de la Póliza de Riesgos del Trabajo en la CCSS**

#### **1. Análisis de Involucrados**

La figura 6 es la representación de los involucrados en la gestión de la Póliza de R.T. en la CCSS. El color azul lo poseen aquellas unidades de la CCSS consideradas como internas y el color amarillo las externas, que en este caso son las unidades del INS.

En total, la CCSS cuenta con 14 involucrados internos, los cuales de manera agrupada se reducen a 11. Los asegurados en sus locales de trabajo y jefaturas se encuentran distribuidos en todo el país, lo que complica la centralización de funciones, así como el control cruzado de la información entre unidades. De los 4 involucrados externos, sólo los albergues se encuentran fuera de oficinas centrales del INS.



**Figura 6.** Involucrados internos y externos de la Gestión de la Póliza R.T.

Fuente: Carpio, 2010

Una vez obtenidas las partes involucradas en el proceso, se determinó la fuerza e intensidad de cada uno. La expectativa se consideró como la importancia que el involucrado tiene para el proyecto, tomando 1 como el menor valor y 5 para el máximo, y la fuerza será la relación (involucramiento) que tiene el involucrado con la gestión total de la póliza, evaluado por medio de la misma escala. La intensidad de cada involucrado se obtuvo por medio de la multiplicación de ambos apartados.

**Cuadro 4 . Análisis de Involucrados en la Gestión de la Póliza RT**

Involucrados	Interno/Externo	Expectativa (E)	Fuerza (F)	Intensidad (E x F)
<b>AAAB/SGAB</b>	Interno	5	5	25
<b>Salud Ocupacional</b>	Interno	5	3.33	16.65
<b>Recursos Humanos Unidades</b>	Interno	5	4	20
<b>Sub Área Salarios</b>	Interno	5	4	20
<b>Presupuesto</b>	Interno	5	4	20
<b>Contabilidad</b>	Interno	5	4	20
<b>Tesorería</b>	Interno	5	4	20
<b>Computación</b>	Interno	5	4	20
<b>Dirección Jurídica</b>	Interno	5	3	15
<b>Asegurados</b>	Interno	5	2	10
<b>Jefaturas</b>	Interno	5	2	10
<b>Gerencia</b>	Interno	5	1	5
<b>Junta Directiva</b>	Interno	5	1	5
<b>Hospitales CCSS</b>	Interno	3	3	9
<b>Riesgos del Trabajo</b>	Externo	5	5	25
<b>Albergues INS</b>	Externo	3	3	9
<b>Seguros del Estado</b>	Externo	3	4	12
<b>Salud Ocupacional</b>	Externo	4	3	12

**Nota:**

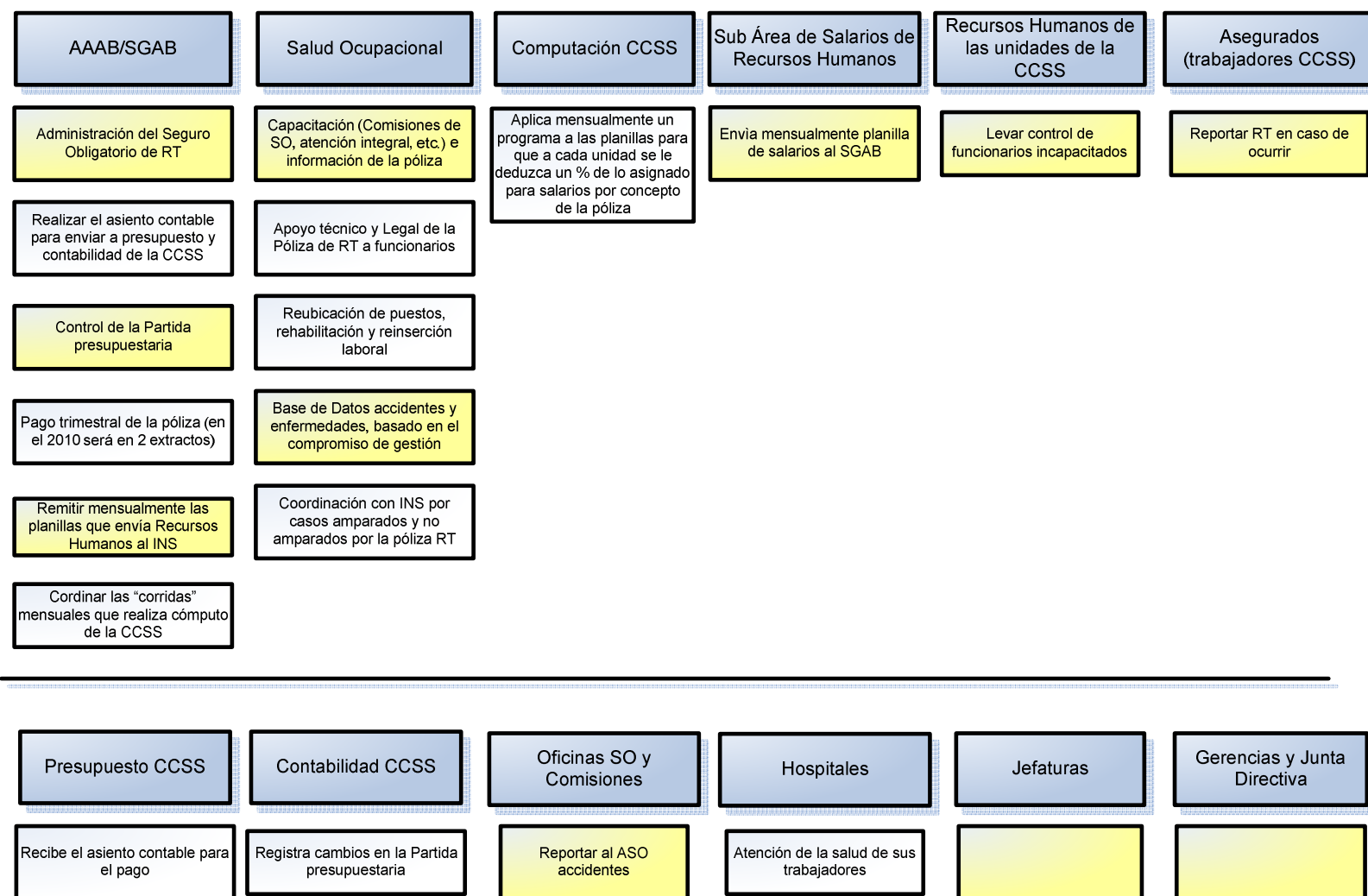
(1)La expectativa y la fuerza de los involucrados es un dato promediado según resultado de las entrevistas realizadas. Valores entre 1 y 5, de menor a mayor.

(2) Expectativa: importancia que el involucrado tiene para el proyecto.

(3)Fuerza: relación (involucramiento) que tiene el involucrado con la gestión total de la póliza.

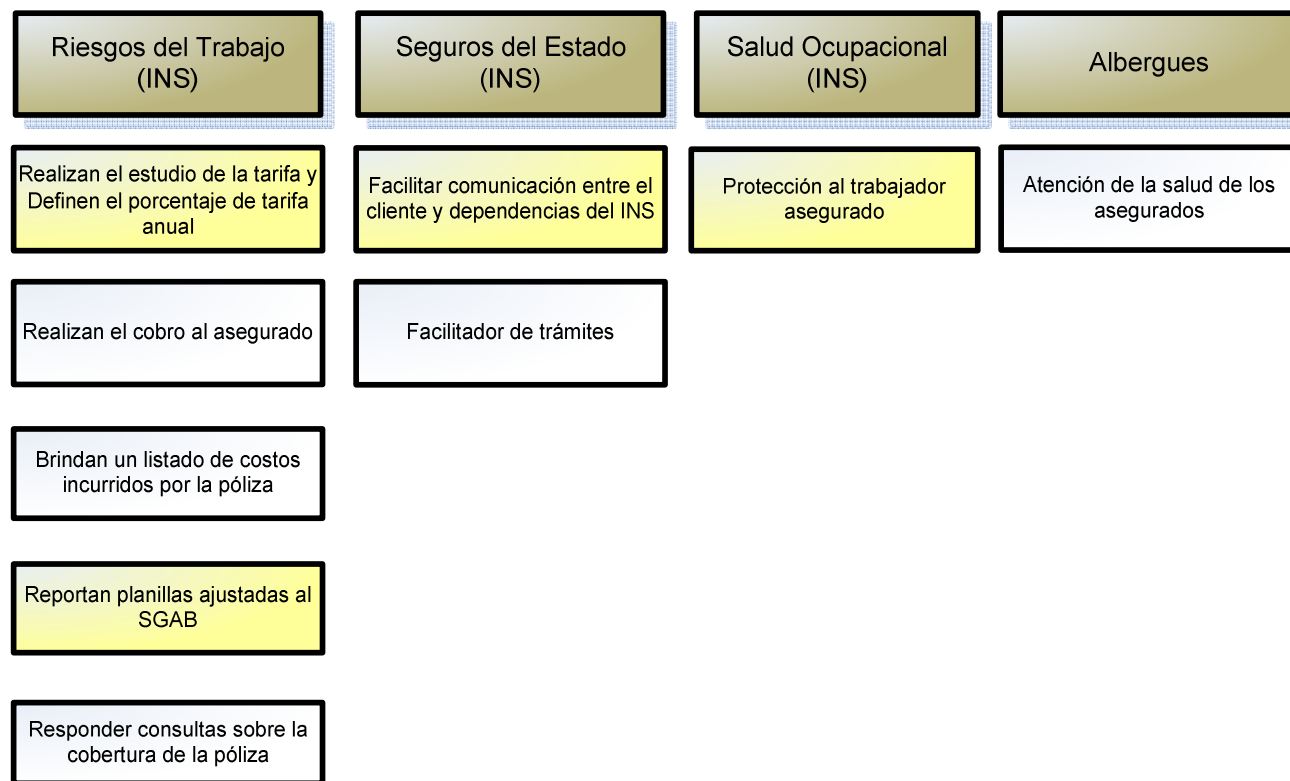
Fuente: Carpio, 2010

La interpretación de la fuerza e intensidad se facilita por medio de las siguientes Estructuras de Desglose de Tareas, conocidos como EDT.



**Figura 7.** EDT de los Involucrados Internos de la Gestión de la Póliza de R.T.

Fuente: Carpio, 2010



**Figura 8.** EDT de los Involucrados Externos de la Gestión de la Póliza de R.T.

Fuente: Carpio, 2010

La figura 8 corresponde al EDT de los involucrados Internos y la 9 al EDT de los externos. Por medio de estos diagramas se delimita el flujo de trabajo de cada involucrado de la gestión de manera jerárquica. Se han resaltado en amarillo aquellas funciones que los involucrados consideran cuentan con oportunidades de mejora y son los elementos que se consideraron como base para la elaboración del árbol de problemas del apartado B.

Como se puede observar en la figura 8, el Área de Administración y Aseguramiento de Bienes (AAAB) por medio del Sub área Gestión del Aseguramiento (SGAB), es la encargada de la Administración del Seguro Obligatorio de RT. Ante esto, el análisis de involucrados le ha otorgado una intensidad de 25, por lo que su expectativa y fuerza deben ser de 5 respectivamente ya que sus funciones son indispensables para el pago de las primas y la renovación anual de la póliza.

El Área de Salud Ocupacional obtuvo una intensidad de 16.25. Cabe destacar que este dato se obtuvo por medio de la ponderación de lo que opinaban los entrevistados de esa área. Al ser Salud Ocupacional el encargado de velar por la Gestión Preventiva en la CCSS, de capacitar a los funcionarios y comisiones de salud ocupacional, manejo de la base de datos de accidentabilidad, entre otros, debería de contar con una intensidad de 25. No obstante, este análisis refleja que los funcionarios consideran que su relación (involucramiento) con la póliza es de 3.33. Cabe destacar que Salud Ocupacional es el segundo en cantidad de funciones que se realizan en la gestión de la póliza (ver figura 8).

La expectativa y la fuerza son 5 y 4 respectivamente para Recursos Humanos de las unidades, Sub Área Salarios, Presupuesto, Tesorería, Contabilidad y Computación, ya que se encuentran directamente relacionados con el pago de la póliza, lo que los convierte indispensables en el proceso. Se encargan de llevar control de las incapacidades, enviar mensualmente la planilla de salarios, recibir asientos contables para procesar el pago, efectuar transferencias al INS, registran cambios en las partidas presupuestarias y aplican programas computacionales relacionados al control de las planillas; estas funciones respectivamente. No obstante la fuerza es 4 ya que sus funciones son pocas o limitadas y no contemplan su trabajo



de manera global, por lo que desconocen lo que las otras unidades generan producto de su esfuerzo y trabajo.

De igual forma la Dirección Jurídica obtuvo una expectativa de 5 ya que es indispensable en el proceso de gestión cuando se presentan reclamos por indemnizaciones debidas a una muerte por accidente del trabajo. Su fuerza es de 3 ya que solamente participa en aquellos casos que es necesario interponer una demanda. Estos valores generaron una intensidad de 15.

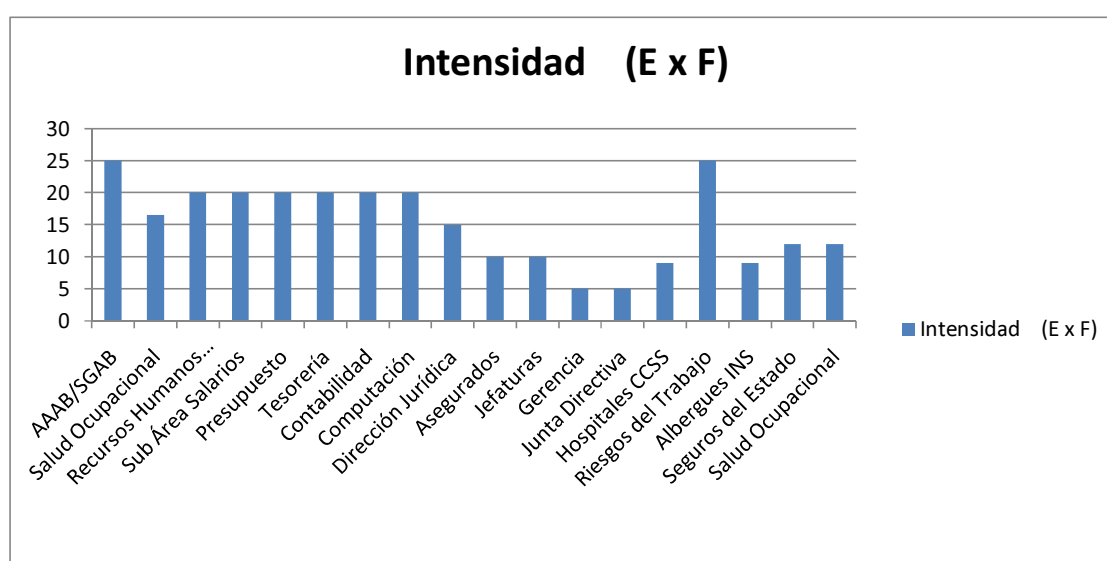
Al asegurado se le brindó una expectativa de 5 ya que él es el motivo por el cual existe la Póliza de Riesgos del Trabajo, por lo que se convierte sumamente importante en el proyecto. La fuerza es de 2 ya que el enfoque de este análisis es a nivel administrativo y del control de la póliza, si bien se fundamenta en el reporte de accidentes, el asegurado participa solamente como caso de accidente o enfermedad laboral a contemplar en la gestión.

Las jefaturas, Gerencias y Junta Directiva poseen el mismo puntaje de expectativa (5) ya que al ser las autoridades deben fomentar la cultura de prevención en la institución, por lo que poseen alta importancia en el proceso, pero por otro lado, al ser una póliza de seguro al costo, su involucramiento actualmente con la gestión es poco. Cabe destacar que las jefaturas se involucran por medio del llenado de la notificación de accidente, a lo cual se le otorgó un 2 por la manera en que actualmente se realiza el trámite, situación que más adelante se explica.

La participación de los hospitales se delimita a la atención de los asegurados en los casos que el albergue no puede manejar, por lo que su puntaje es de intensidad 9. Así mismo, los albergues del INS obtuvieron un 9 ya que su función es la atención de los asegurados que presentan un riesgo o enfermedad.

Por parte de los involucrados externos el Departamento de R.T. del INS es el que presentó mayor puntaje ya que son éstos los que manejan, controlan y definen los aspectos que afectan la tarifa de la póliza como el estudio anual de la tarifa, el cobro y el ajuste de las

planillas (ver figura 9). Por otro lado, Seguros del Estado; órgano facilitador de comunicación entre la CCSS y el INS, así como Salud Ocupacional; encargado de la protección del trabajador, obtuvieron 12 de intensidad ya que sus funciones actualmente no son indispensables para el desarrollo del proceso. Cabe destacar que Salud Ocupacional del INS debe tener mayor intensidad, ya que este departamento vela por las condiciones del asegurado.



**Figura 9.** Intensidad de los involucrados obtenida por medio de la expectativa y fuerza

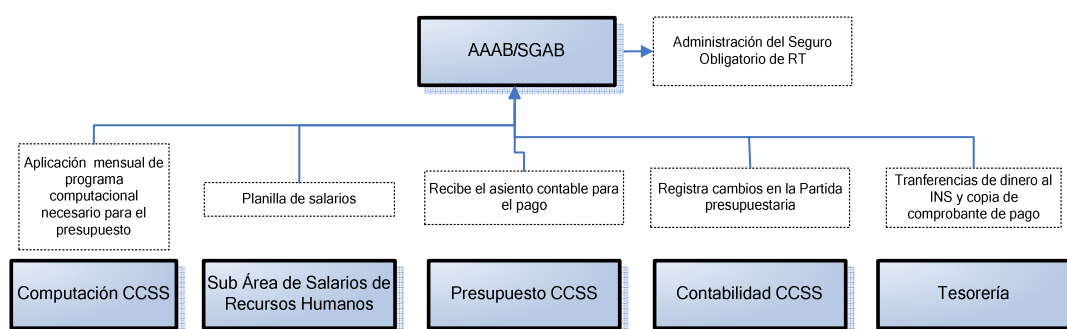
Fuente: Carpio, 2010

La figura 7 resume lo anteriormente analizado, lo cual permite dar a conocer que deben realizarse mejoras en el involucramiento, ya que ciertos involucrados deberían tener mayores puntuaciones de intensidad, de manera que su relación con la gestión de la póliza sea mayor.

## 2. Administración financiera de la póliza de seguro al costo

### 2.1 Involucrados en la administración financiera de la póliza en la CCSS

Actualmente el AAAB depende de las unidades de la institución representadas en la figura 10 ya que éstas brindan insumos indispensables para alcanzar el proceso.



**Figura 10.** Insumos de los involucrados internos en la administración financiera de la Gestión de la Póliza R.T.

Fuente: Carpio, 2010

Cada uno de los involucrados trabaja de manera independiente, no obstante lo que generan es indispensable en el AAAB, ya que sin estos insumos, no podría realizarse el pago de las pólizas. Además, acciones como en envío mensual de la planilla de salarios es regulado por la Norma Técnica del Seguro Obligatorio de RT, por lo que atrasarse en el envío u omitirlo, implicaría multas que la CCSS debe pagar al INS, aumentando el monto de la liquidación.

### 2.2 Estudio de la tarifa de la póliza de RT actual

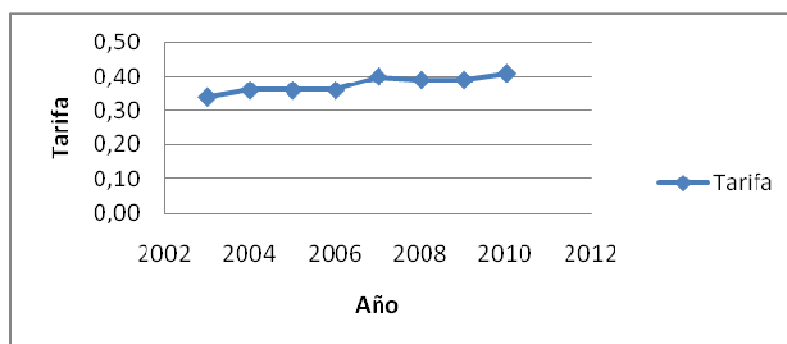
A continuación se presenta una tabla que resume los principales elementos indispensables para la administración y pago de la póliza.

**Cuadro 5. Registro de datos necesarios para la  
liquidación de la Póliza de R.T.**

AÑO	Tarifa (%)	Total Cobrado INS (Colones)	Número de trabajadores	Accidentes
2003	0.34	409,288,617.89	-	-
2004	0.36	528,576,226.64	36,937.42	-
2005	0.36	607,733,719.41	37,756.17	-
2006	0.36	736,180,024.27	39,320.00	-
2007	0.40	1,012,326,063.08	41,179.56	4,694.00
2008	0.39	1,252,438,464.39	40,806.00	4,582.00
2009	0.39	1,649,048,829.00	44,365.00	4,893.00
2010	0.41	1,906,976,979.00	44,365.00	4,893.00

Fuente: Registros Sub Área Gestión del Aseguramiento de Bienes  
CCSS del 2003 al 2009.

La tarifa que el INS estipula en cada renovación se relaciona con un estudio de la experiencia siniestral de la CCSS y los montos asegurados de los registros de 5 años anteriores. Cabe destacar que los montos asegurados incluyen las planillas reportadas por los funcionarios, por lo que al aumentar la cantidad de funcionarios, aumenta la planilla y se considera dicho monto en la renovación.

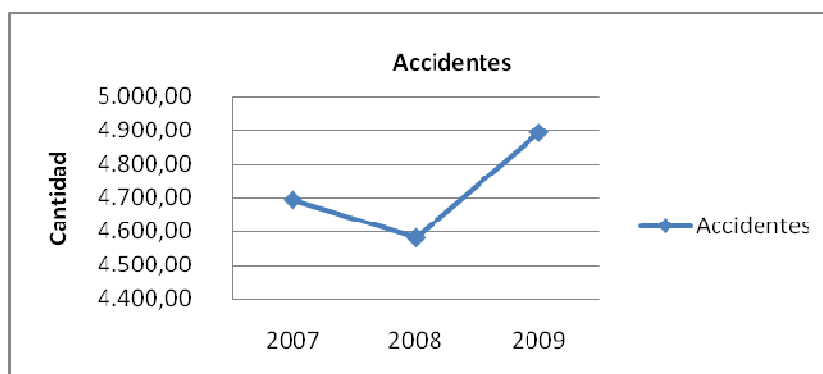


**Figura 11.** Comportamiento de la Tarifa de la Póliza de RT del año 2003 al 2010

Fuente: SGAB, 2010

Las tarifas en un periodo de 8 años han variado desde 0.34% a 0.41% en el año 2010 (ver figura 11). La principal variación inició en el año 2007, ya que consideró la siniestralidad del año anterior, la cual se caracteriza por la incidencia de un importante incendio en uno de los principales hospitales de la institución que cobró la vida de 3 funcionarios.

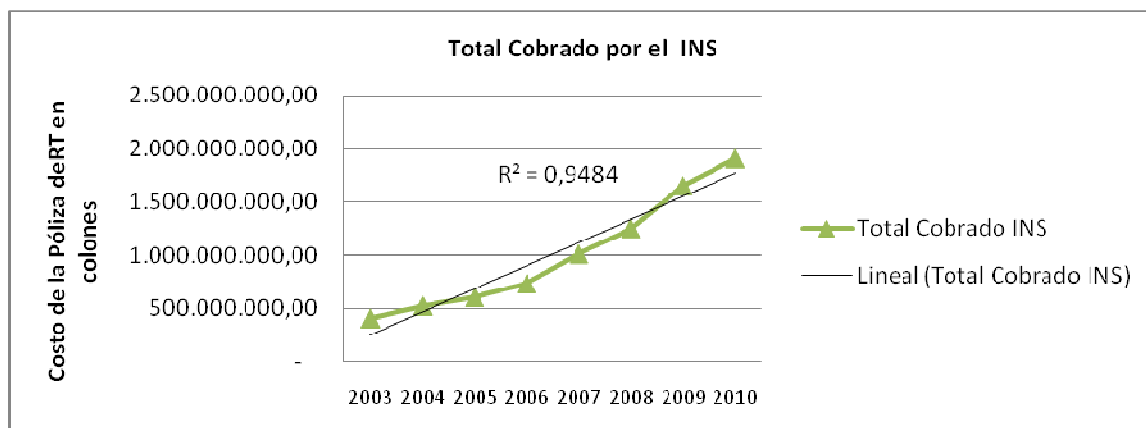
Según datos de la Oficina de Riesgos del Trabajo del INS, de hacer la proyección para el año 2011 con los datos actuales, si la accidentabilidad se continúa comportando como los años anteriores (ver figura ) la cual del año 2008 a 2009 aumentó en 311 casos para un total de 4,893.00 y considerando que esta situación ha representado en costos directos desde Julio 2009 a febrero del 2010 un monto de 823,629,617.00 colones, por lo que se estima que la tarifa podría aumentar hasta un 0.47% en el año 2011. Este aumento sería el más significativo de los periodos en estudio.



**Figura 12.** Comportamiento de la accidentabilidad de la CCSS según reportes del INS

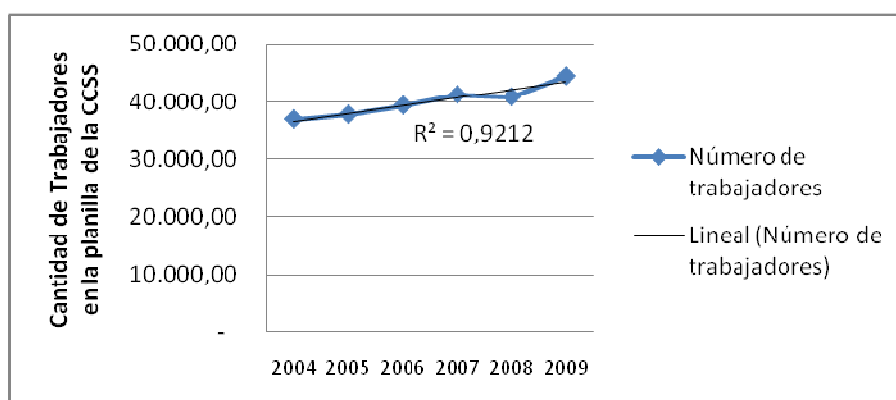
Fuente: SGAB, 2010

El aumento de la tarifa y los accidentes, sin duda ha aumentado el monto cobrado por el INS. Los costos totales corresponden a 12 meses en un periodo del 1 de Julio al 30 de junio de cada año. Como se observa en los gráficos 13 y 14, cada año el monto cancelado ha aumentado significativamente y de igual forma la cantidad de trabajadores de la CCSS aumenta año con año.



**Figura 13.** Monto de las liquidaciones de la Póliza de RT desde el año 2003 al 2010

Fuente: SGAB, 2010



**Figura 14.** Promedio anual de la Cantidad de Trabajadores en la CCSS

Fuente: SGAB, 2010

El coeficiente de correlación  $R^2$  resultó cercano a 1 en ambos casos. Este coeficiente mide el grado de vinculación de las variables, por lo que al encontrarse cercano a 1, las variables se encuentran altamente relacionadas. Esto demuestra que existe una tendencia desde el año 2003; al aumentar las variables en x (años), se aumenta y, que en este caso corresponde al monto a pagar y la cantidad de trabajadores. De continuar con el mismo manejo de la gestión de la póliza, este es el comportamiento que se debe esperar para los próximos años.

Ante esto, deben buscarse alternativas para lograr mantener la tarifa en el mínimo, es decir en el 0.41%.

La Planilla de trabajadores (monto de salarios) que interviene en el cálculo de la tarifa corresponde a un 76% del total reportado, lo que implica un descuento del 24% ya que la CCSS asume el costo de las incapacidades temporales. Cabe destacar que estas incapacidades si reflejan un costo en el total cobrado por el INS, ya que de estas incapacidades ellos indemnizan al asegurado que presentó un accidente o una enfermedad del trabajo los viáticos (hospedaje, pasajes, etc.) entre otros gastos necesarios para que recibiera la atención médica correspondiente.

Los costos que se incluyen en el total son los siguientes:

Costos de prevención y asesoría: en este apartado se cobra por el servicio que brinda el Área de Salud Ocupacional.

Costo de prestaciones directas: incapacidades temporales, permanentes y cuentas médicas

Costo de prestaciones indirectas: Costos del Departamento de Prestaciones Sanitarias, Albergue temporal, Casa de Salud y Dispensarios.

Costo Mejoras a Rentistas: amparado en el artículo 205 del Código de Trabajo, en el cual el 50% de los excedentes se destinará a financiar mejoras al Régimen, las cuales incluyen actualización de rentas.

Costo Administrativo por Póliza: gastos administrativos que ocurren durante el giro normal de operaciones, incluyen Gastos de Aseguramiento y Gastos de Reclamos, comisiones no se incluye ya que sólo aplica al sector privado.

Costo de juste a la reserva de contingencias: representa el 2% del total de los costos del periodo liquidado.

Según datos de accidentabilidad del INS, un 11% de los funcionarios en el año 2009 fue atendido por la póliza de R.T. Caso muy diferente a lo encontrado en la base de datos de Salud Ocupacional, la cual reporta sólo un 2.35%.

**Cuadro 6.** Datos de accidentes del Área de Salud Ocupacional

Año	Cantidad de accidentes
2004	16
2005	9
2006	675
2007	622
2008	739
2009	1045

Fuente: Salud Ocupacional de la CCSS, 2010.

El cuadro 6 reporta un máximo de 1045 accidentes en el año 2009. Cabe destacar que los montos de accidentabilidad no se pueden comparar entre las instituciones ya que corresponden a diferentes periodos, mientras SO los contempla de enero a diciembre de 2009, el INS ha estipulado el año de renovación de Julio de 2008 al 30 de Junio de 2009. No obstante, es claro que las cifras de SO no exponen la realidad institucional.

Considerando que la planilla de trabajadores de la CCSS aumentará año con año, tanto en salarios como en cantidad de trabajadores, ya que se aumenta y mejora la cobertura de los servicios de salud, solamente este rubro puede disminuirse. La CCSS debe enfocar sus esfuerzos en mantener la tarifa actual, la cual es el mínimo considerado actualmente por el INS, por lo que es indispensable reducir la cantidad de accidentes que ocurren en la CCSS, es decir reforzar la cultura de prevención de accidentes y enfermedades laborales.

### **3. Cumplimiento con la normativa**

La Norma Técnica del Seguro de Riesgos del Trabajo vigente corresponde a la publicada en el año 2009. Esta norma en el apartado 8.10 se refiere a un addendum para pólizas del sector público. Este addendum no ha sido publicado y en Riesgos del Trabajo del



INS se refieren a éste como el “Manual de Procedimiento de Pólizas de Seguro al Costo”, el cual al ser del 2008, subroga documentos anteriormente publicados. Cabe destacar que este documento no contempla el cumplimiento de lineamientos puntuales que favorecen a la cultura de prevención de la CCSS, por lo que se consideraron los lineamientos mínimos a cumplir por el asegurado de la circular RTSO-97-910 enviada a todo el sector público en el año 1997. Cabe destacar que estas medidas son solicitadas al sector privado.

**Cuadro 7.** Grado de cumplimiento de la Norma Técnica del Seguro de R.T.

Lineamientos Norma Técnica del Seguro de Riesgos del Trabajo	Grado de cumplimiento (%)			
	0-25	25-50	50-75	75-100
Medidas en materia de prevención de R.T.				
1. Desarrollar y fortalecer una gestión preventiva funcional y permanente			X	
2. Realizar una evaluación y control de los riesgos en todas las operaciones y/o centros de trabajo e implementar sistemas de apoyo para la gestión de la prevención, en apego a la reglamentación existente.		X		
3. Mantener un proceso o sistema de información sobre accidentes y enfermedades del trabajo, acorde al nivel de complejidad u organización de la entidad, esto a fin de apoyar la toma de decisiones en cuanto a prevención de riesgos laborales.	X			
<b>TOTAL</b>	1	1	1	0
<b>Cumplimiento</b>	33%	33%	33%	0

Fuente: Carpio, 2010

Actualmente esta norma no se cumple en ninguno de los apartados obligatorios en un 100%. Por considerar que los lineamientos solicitados son generales, se calificó en 4 rangos de cumplimiento. Se deben acatar los 3 lineamientos, con énfasis en mejora del sistema de información sobre accidentes y enfermedades del trabajo ya que obtuvo la menor calificación. A pesar que el AAAB es la encargada de velar por los seguros en la CCSS, no es la autoridad competente en el tema de prevención de riesgos laborales, por lo que SO debería tener una participación más activa en el proceso.

**Cuadro 8.** Grado de Cumplimiento de medidas para la operación del Seguro de RT

Lineamientos: Aspectos procedimentales para la gestión del Seguro Obligatorio para el sector público		Cumplimiento	
Medidas en materia de Operación	SI	NO	
1. Contar con comisión de salud ocupacional, según decreto 18379-TSS.	X		
2. Contar con oficina de salud ocupacional según artículo 300 del Código de Trabajo.	X		
3. Homologan las condiciones de conformidad con las normas técnicas que se publican anualmente en la Gaceta por parte del Instituto Nacional de Seguros.		X	
4. Mantener un sistema de información que permita llevar la estadística individual de los accidentes y enfermedades ocurridos, para toma de decisiones preventivas por parte de la institución.		X	
5. Remitir al INS, enero de cada año copia del programa preventivo, con objetivos, metas y acciones, así como los resultados obtenidos en el periodo anterior.		X	
6. Entrega de cuadros comparativos de tasas de incidencia, frecuencia y gravedad, anual y mensual en enero de cada año.		X	
7. Incluir en el contrato de trabajo o reglamento interno, las responsabilidades de cada trabajador, de hacer previsión en sus procesos de trabajo y el cumplimiento de normas de salud ocupacional, concordantes con el código de trabajo y principalmente con lo indicado en los artículos 284 y 285. En este particular deben crearse los procedimientos que responsabilicen a cada Jefatura o supervisor para velar por el cumplimiento de esta disposición.		X	
8. Presentar mensualmente un reporte global de salarios y número de empleados.	X		
<b>TOTAL</b>	3	5	
<b>Cumplimiento</b>	37.5%	62.5%	

Fuente: Carpio, 2010

Solamente los puntos 3 y 8 corresponden al AAAB. En el área no existe una directriz formal de actualización anual de la normativa, cuando la unidad se entera de alguna actualización, se verifican las modificaciones. No obstante el punto 8 si se cumple a cabalidad en la mayoría de los casos, a no ser que existan contratiempos en el envío de la planilla por

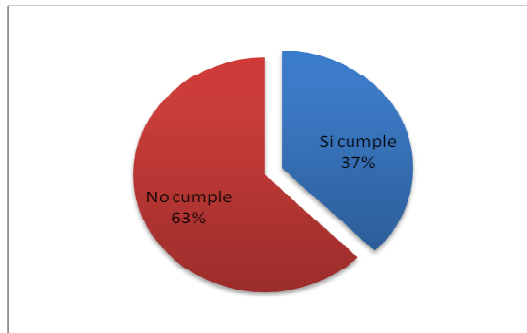
diferencias en los códigos del tipo de profesión de los funcionarios que establece el INS y la CCSS.

De los 8 puntos, 5 corresponden a la gestión de Salud Ocupacional. El punto 1 y 2 se calificaron con cumplimiento positivo ya que así lo ha determinado el Ministerio de Trabajo. No obstante existen unidades en la CCSS que se encuentran en el proceso de crear su propia comisión de SO y en la mayoría de lugares con más de 50 trabajadores, no hay una oficina que se encargue de estas labores. El área de SO de la CCSS, como ente técnico rector en la materia de Salud Ocupacional, centraliza gran parte de la responsabilidad pero se han creado oficinas en las Direcciones Regionales de la Gerencia Médica, en hospitales y Áreas de Salud.

El consolidar la Gestión Preventiva de la CCSS basada en índices de accidentabilidad, será el insumo necesario para cumplir el resto de los lineamientos (4, 5 y 6). Una vez establecido como punto de partida para la toma de decisiones, se entregará un plan de trabajo al INS año con sus respectivos cuadros comparativos de tasas de incidencia, frecuencia y gravedad, anual y mensual.

Cabe destacar que el área de Salud Ocupacional ha realizado importantes esfuerzos en capacitación al personal, tanto a aquellos de las comisiones de S.O., como en medicina integral y a trabajadores de nuevo ingreso. No obstante esto no ha sido suficiente para alcanzar el cumplimiento del punto 7, ya que también depende de la importancia que le brinden las Gerencias y Presidente Ejecutivo, así como de los esfuerzos que realicen las jefaturas en beneficio de la salud de los trabajadores, y el grado de concientización de los trabajadores. La Salud Ocupacional debe incorporarse de manera estratégica en la cultura organizacional de la institución.

En general, al observar el gráfico 15, es evidente que se deben encaminar esfuerzos para mejorar la gestión preventiva de la CCSS, pero esta labor no es sólo de una unidad, sino de toda la organización.



**Figura 15.** Cumplimiento operacional de lineamientos necesarios para la Gestión de la Póliza de RT en la CCSS.

Fuente: Carpio, 2010

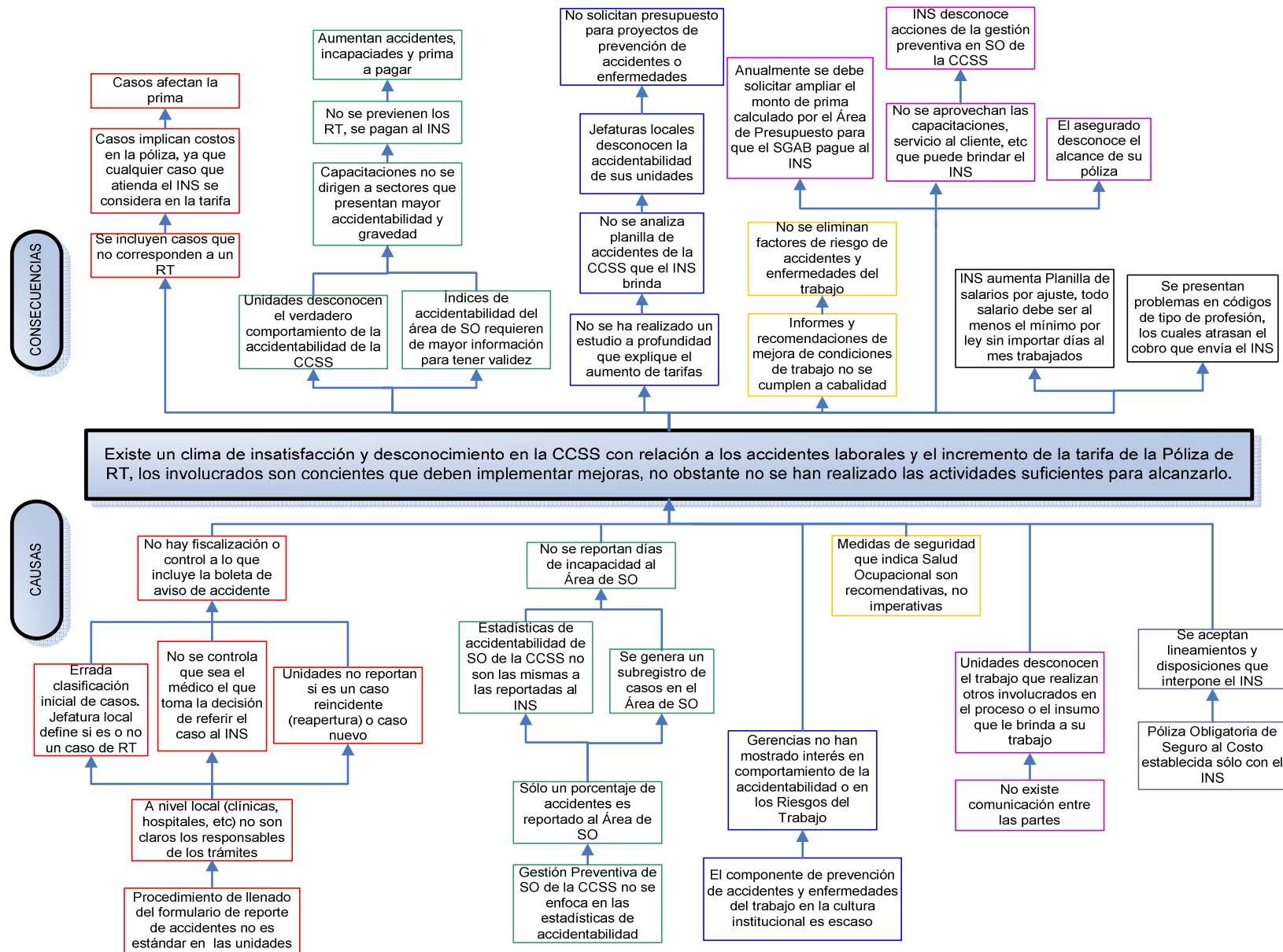
#### **B. Análisis de la problemática presente en la CCSS con respecto a la gestión de la póliza de R.T.**

Por medio de las preguntas abiertas de la entrevista, cada involucrado dio a conocer su apreciación de los problemas relacionados con la gestión de la póliza de R.T.

Con el fin de implementar el Paso 2. Análisis del problema de la Metodología de marco lógico, luego de realizadas las entrevistas, se definió el siguiente problema central:

- ❖ *Existe un clima de insatisfacción y desconocimiento en la CCSS con relación a los accidentes laborales y el incremento de la tarifa de la Póliza de R.T. Los involucrados son consientes de que deben implementar mejoras, no obstante no se han realizado las actividades suficientes para alcanzarlo.*

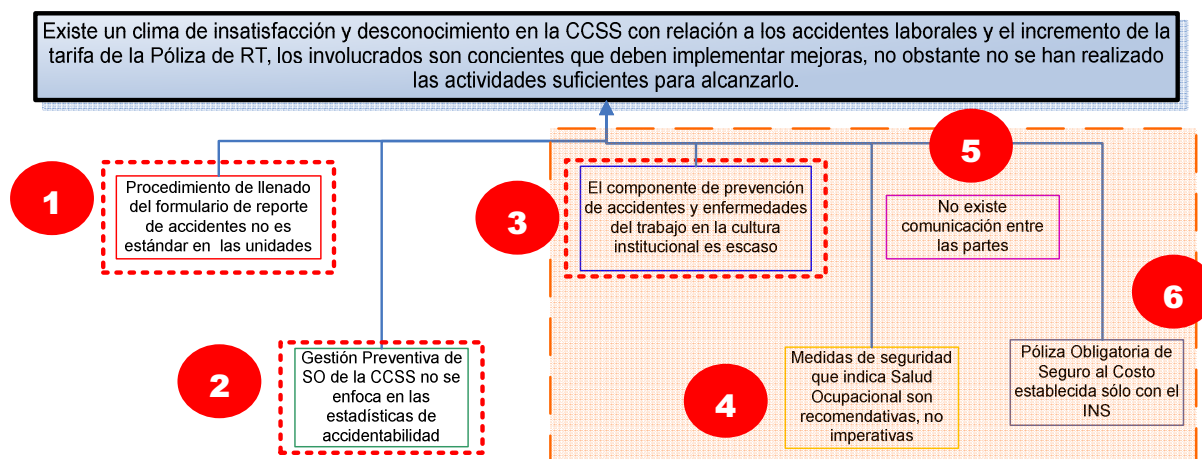
Se procedió a graficar el árbol de efectos, el cual delimita los efectos que ha generado la problemática actual, desde el punto de vista de los involucrados. Así mismo se graficó el árbol de causas, el cual detalla las raíces del problema. Una vez establecidas las bases, se graficó el siguiente el Árbol de Problemas, el cual corresponde a la figura 16.



**Figura 16. Árbol de Problemas**

Fuente: Carpio, 2010

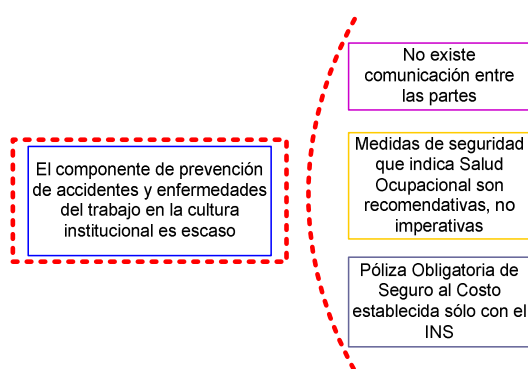
El árbol de problemas deja en claro cuales son las causas que se deben atacar; denominadas causas raíz. Estas se encuentran en la base del árbol y son las siguientes:



**Figura 17.** Causas raíz de la gestión actual de la póliza

Fuente: Carpio, 2010

Se determinó que las principales causas son la 1, 2 y 3 representadas en la figura 17, ya que éstas se relacionan directamente con el aumento de las primas. Una característica importante de la causa 3, es que al referirse a la cultura institucional y asociarse con el insuficiente interés que han mostrado las gerencias engloba las causas 4, 5 y 6.

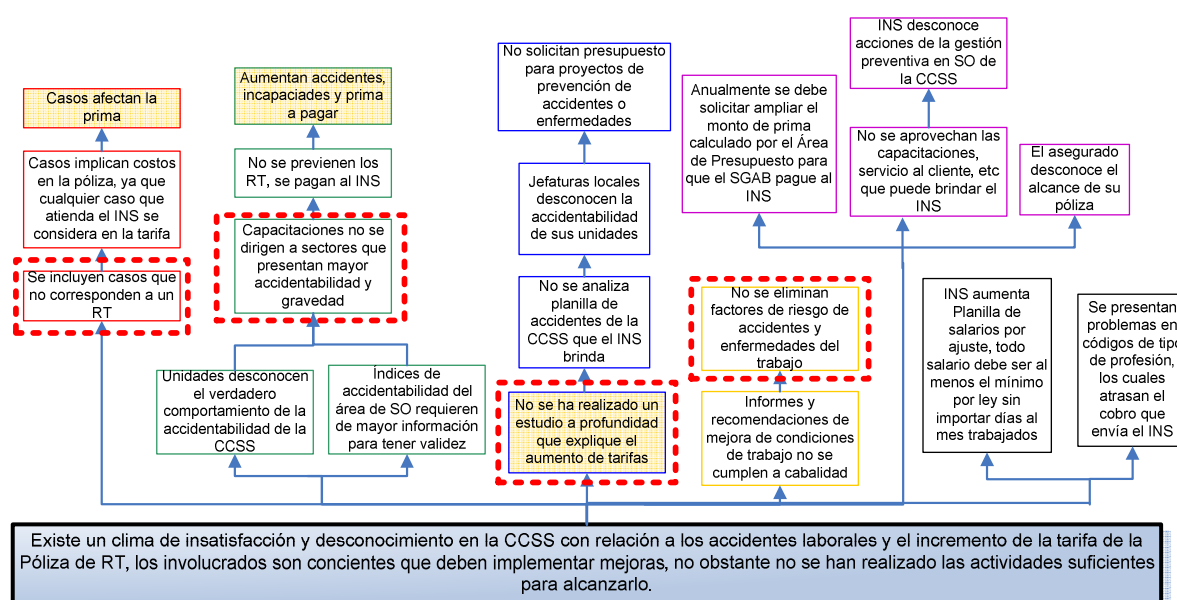


**Figura 18.** Causas dependientes de la cultura organizacional

Fuente: Carpio, 2010

De dar mayor importancia a la causa 3, por ende las medidas de seguridad que brinda salud ocupacional, la comunicación entre las partes y en sí problemas del manejo se verían afectados positivamente. Cabe destacar que al existir actualmente sólo un asegurador en el país, existen lineamientos que la CCSS acepta sin mayor cuestionamiento, a pesar que no le benefician por completo.

Con relación a las consecuencias, las que se encuentran relacionadas directamente con el aumento de las tarifas se han resaltado con amarillo en la figura 18, que se muestra a continuación. Se determinó que las consecuencias más relacionadas al aumento de las tarifas son las resaltadas con los cuadros rojos.



**Figura 19.** Principales consecuencias del problema de la gestión actual de la póliza de RT

Fuente: Carpio, 2010

Ante esta situación, se destaca que el AAAB debe contar con un estudio que detalle las razones del comportamiento de la tarifa anual que el INS calcula. Además, por las condiciones en las que se realiza el llenado del reporte de accidente que debe presentarse al asegurador, en muchas ocasiones se incluyen casos que no corresponden a un R.T. y esto implica costos administrativos en la póliza. Así mismo, es importante que se inicie el control de los

accidentes y enfermedades desde su fuente, por lo que deben eliminarse las condiciones que tienen la probabilidad de generarlos, así como inculcar en los trabajadores procedimientos de trabajo seguros por medio de un plan de capacitación continuo y enfocado a las necesidades reales de la CCSS.

### **C. Solución a la problemática presente en la CCSS con respecto a la gestión de la póliza de R.T.**

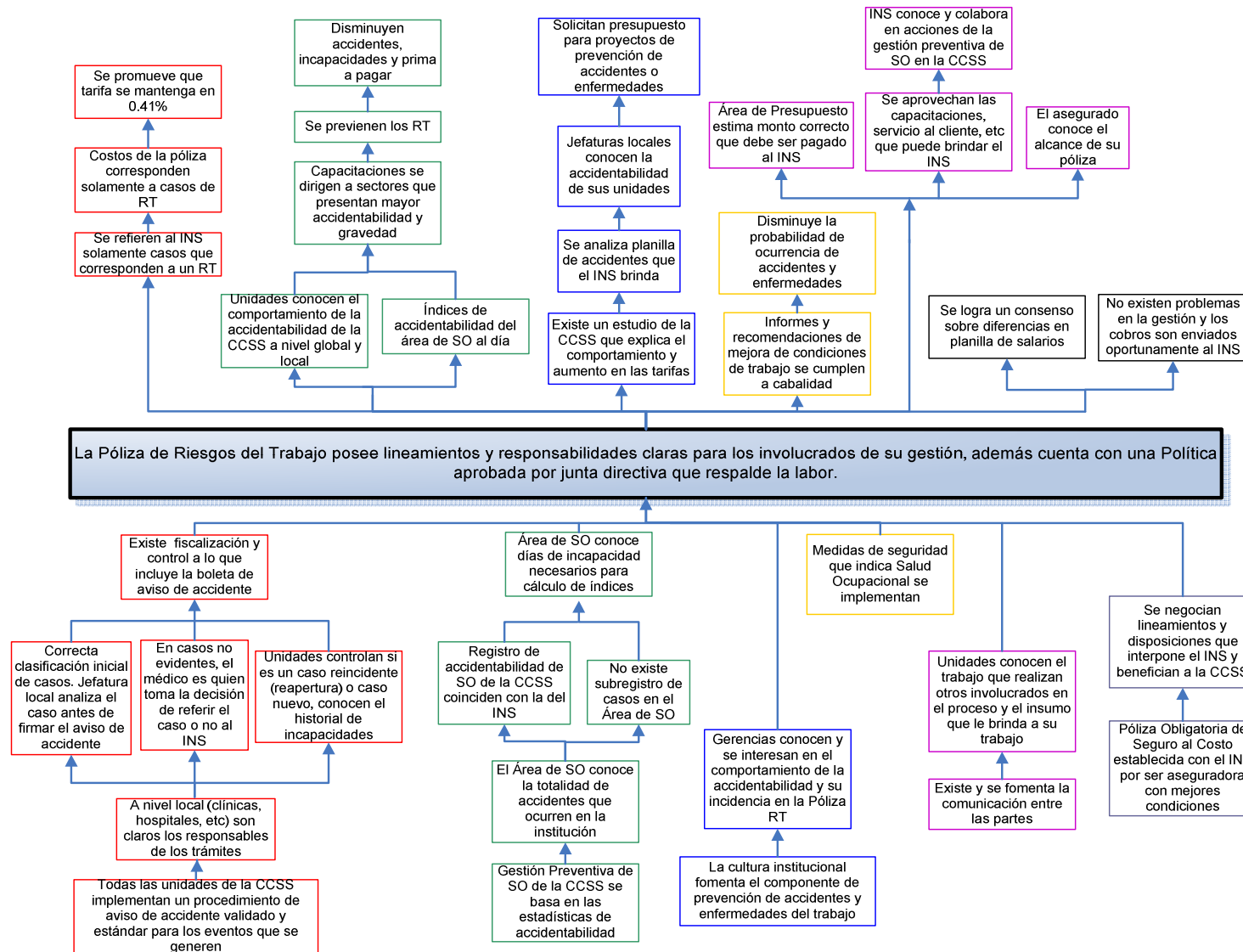
Por medio del árbol de medios y fines (árbol de objetivos) se dedujeron las alternativas de solución para superar el problema que se encontró en el punto anterior. De esta forma se define la situación futura a la que se quiere llegar. Cada causa se convirtió en un medio y las consecuencias en los fines para alcanzar la solución al problema.

El árbol de objetivos brinda una visión global y clara de la situación positiva que se desea en la institución y además permite ver la relación la relación que existe entre los medios y los fines. Se determinó que el estado positivo de los problemas es:

- ❖ *La Póliza de Riesgos del Trabajo posee lineamientos y responsabilidades claras para los involucrados de su gestión, además cuenta con una política aprobada por junta directiva que respalde la labor.*

Considerando la estructura funcional de la CCSS, la mejor alternativa es aquella que logre englobar a todos los involucrados de la gestión y se fundamente en un acuerdo de la Junta Directiva. Ante esto, se determinó que la elaboración de una Política Institucional que regule, determine y establezca las pautas para el debido control y gestión de la póliza, asociado a un procedimiento que delimite funciones y responsabilidades para la Póliza de Riesgos del Trabajo, solventaría lo encontrado. De esta manera cada involucrado tendrá claro su papel en la gestión, y así será el responsable de cumplir y mejorar los lineamientos que le correspondan.



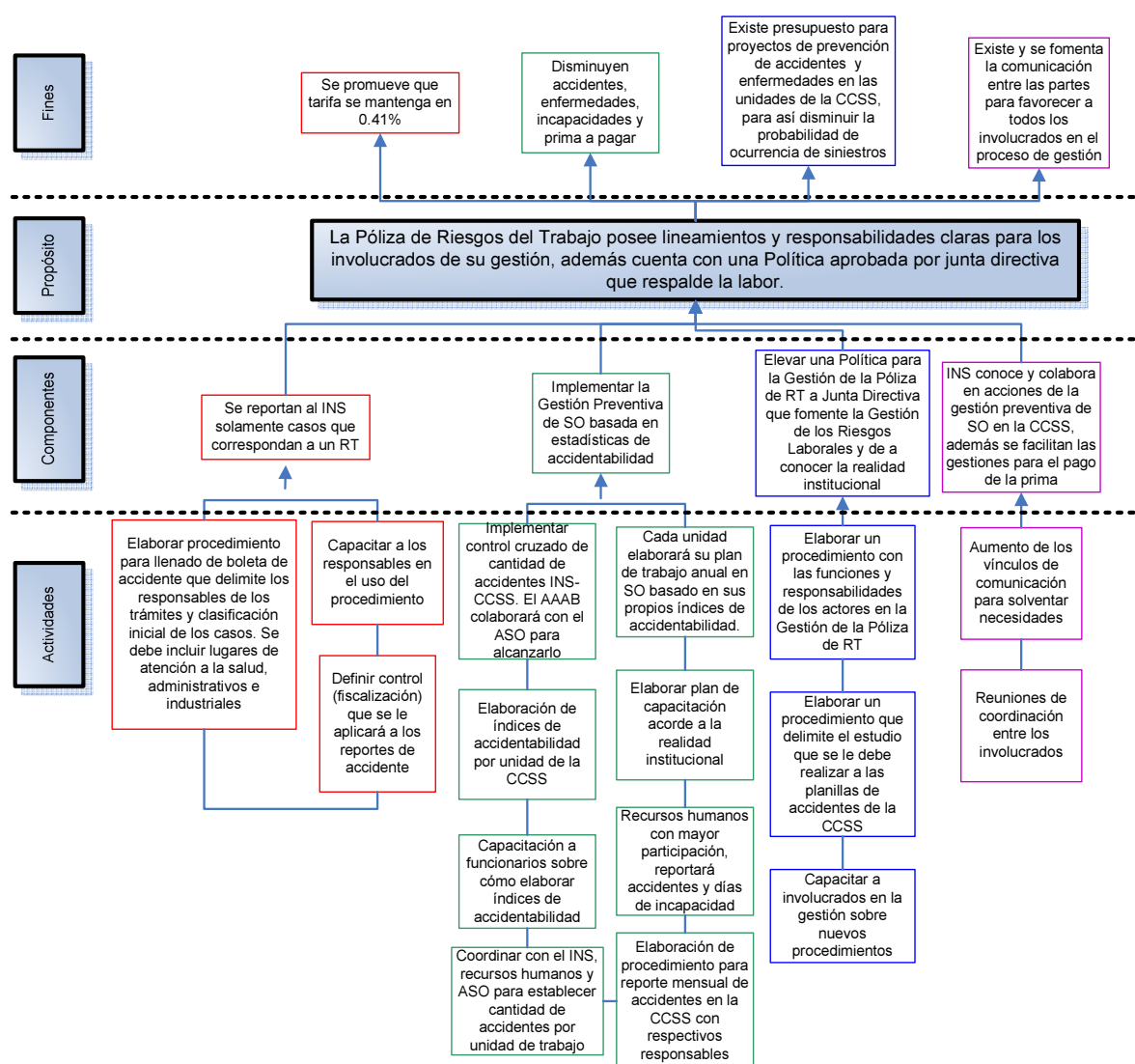


**Figura 20. Árbol de Medios y Fines**

Fuente: Carpio, 2010

#### D. Estructura analítica de la solución a la problemática presente en la CCSS con respecto a la gestión de la póliza de R.T.

La estructura analítica del proyecto es un esquema de la alternativa de solución en cuatro niveles jerárquicos, de manera que delimitan los fines, el objetivo central del proyecto (propósito), los componentes (productos) y las actividades.



**Figura 21.** Estructura Analítica del Proyecto

Fuente: Carpio, 2010

Con la información que resume este gráfico, se procedió al Resumen Narrativo de Objetivos y Actividades. El propósito nació con el árbol de objetivos (medios y fines) y los fines son lo que se va a obtener con la implementación de la alternativa de solución. Las actividades son lineamientos indispensables para alcanzarlos.

**Cuadro 9.** Resumen Narrativo de la Matriz de Marco Lógico para la Gestión de la Póliza de RT en la CCSS

Resumen Narrativo de la Matriz de Marco Lógico	
Fines	
F. 1.	Se promueve que tarifa se mantenga en 0.41%
F. 2.	Disminuyen accidentes, enfermedades, incapacidades y prima a pagar
F. 3.	Existe presupuesto para proyectos de prevención de accidentes y enfermedades en las unidades de la CCSS, para así disminuir la probabilidad de ocurrencia de siniestros
F.4.	Existe y se fomenta la comunicación entre las partes para favorecer a todos los involucrados en el proceso de gestión
Propósito	
P.	La Póliza de Riesgos del Trabajo posee lineamientos y responsabilidades claras para los involucrados de su gestión, además cuenta con una Política aprobada por junta directiva que respalde la labor.
Componentes	
C. 1.	Se reportan al INS solamente casos que correspondan a un RT
C. 2.	Implementar la Gestión Preventiva de SO basada en estadísticas de accidentabilidad
C. 3.	Elevar una Política para la Gestión de la Póliza de RT a Junta Directiva que fomente la Gestión de los Riesgos Laborales y de a conocer la realidad institucional
C. 4.	INS conoce y colabora en acciones de la gestión preventiva de SO en la CCSS, además se facilitan las gestiones para el pago de la prima
Actividades	
A.1.1	Elaborar procedimiento para llenado de boleta de accidente que delimite los responsables de los trámites y clasificación inicial de los casos. Se debe incluir lugares de atención a la salud, administrativos e industriales
A.1.2	Capacitar a los responsables en el uso del procedimiento
A.1.3	Definir control (fiscalización) que se le aplicará a los reportes de accidente
A.2.1	Implementar control cruzado de cantidad de accidentes INS-CCSS. El AAAB colaborará con el ASO para alcanzarlo.
A.2.2	Elaboración de índices de accidentabilidad por unidad de la CCSS.
A.2.3	Capacitación a funcionarios sobre cómo elaborar índices de accidentabilidad
A.2.4	Coordinar con el INS, recursos humanos y ASO para establecer cantidad de accidentes por unidad de

	trabajo.
A.2.5	Cada unidad elaborará su plan de trabajo anual en SO basado en sus propios índices de accidentabilidad.
A.2.6	Elaborar plan de capacitación acorde a la realidad institucional.
A.2.7	Recursos humanos tendrá mayor participación en la gestión, reportará accidentes y días de incapacidad
A.2.8	Elaboración de procedimiento para reporte mensual de accidentes en la CCSS con respectivos responsables.
A.3.1	Elaborar un procedimiento con las funciones y responsabilidades de los actores en la Gestión de la Póliza de RT
A.3.2	Elaborar un procedimiento que delimite el estudio que se le debe realizar a las planillas de accidentes de la CCSS
A.3.3	Capacitar a involucrados en la gestión sobre nuevos procedimientos
A.4.1	Aumento de los vínculos de comunicación para solventar necesidades
A.4.2	Reuniones de coordinación entre los involucrados

Fuente: Carpio, 2010

Una vez establecido el resumen narrativo se definieron los Indicadores, medios de verificación de la información y supuestos, puntos 7, 8 y 9 respectivamente de la M.M.L. Los supuestos se consideraron como aquellos lineamientos que deben cumplirse antes con el fin de que pueda concretarse lo propuesto. Además permite visualizar apartados indispensables que se deben incluir en la alternativa de solución.

A continuación se presenta la Matriz de Marco Lógico, la cual desarrolla lineamientos que deben ser incluidos en la alternativa de solución del problema analizado. Además, delimita los indicadores para valorar el avance de cada uno de los lineamientos.

**Cuadro 10. Matriz de Marco Lógico para la Gestión de la Póliza de RT en la CCSS**

<b>Matriz Marco Lógico</b>				
<b>Resumen Narrativo de Objetivos</b>		<b>Indicadores</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Supuestos</b>
	<b>Fines</b>			
F. 1.	Se promueve que tarifa se mantenga en 0.41%	Tarifa anual en 0,41%	Liquidación Anual de la Póliza	Que no ocurra un desastre que cobre la vida de funcionarios
F. 2.	Disminuyen accidentes, enfermedades, incapacidades y prima a pagar	Cantidad de accidentes y enfermedades	Liquidación Anual de la Póliza	Que no ocurra un siniestro catastrófico que cobre la vida de funcionarios
F. 3.	Existe presupuesto para proyectos de prevención de accidentes y enfermedades en las unidades de la CCSS, para así disminuir la probabilidad de ocurrencia de siniestros	Cantidad de Presupuesto asignado	Presupuesto	Se ha fortalecido la cultura institucional de prevención de accidentes y enfermedades
F.4.	Existe y se fomenta la comunicación entre las partes para favorecer a todos los involucrados en el proceso de gestión	Cantidad de Reuniones de planeamiento o seguimiento	Registro de firmas	Se logra el interés de los involucrados en la mejora de la gestión de la póliza
	<b>Propósito</b>			
P.	La Póliza de Riesgos del Trabajo posee lineamientos y responsabilidades claras para los involucrados de su gestión, además cuenta con una Política aprobada por junta directiva que respalda la labor.	Aprobación de Junta Directiva	Número de acuerdo	Se logra la elaboración del documento con la revisión de todos los involucrados.
	<b>Componentes</b>			
C. 1.	Se reportan al INS solamente casos que correspondan a un RT	Cantidad de casos que no son RT	Planilla de accidentes y registros INS	Se logra capacitar al personal sobre el procedimiento para llenado de aviso de accidente
C. 2.	Implementar la Gestión Preventiva de SO basada en estadísticas de accidentabilidad	Estadísticas de accidentabilidad de la CCSS	Registros ASO	Se logra obtener toda la información necesaria
C. 3.	Elevar una Política para la Gestión de la Póliza de RT a Junta Directiva que fomente la Gestión de los Riesgos Laborales y de a conocer la realidad institucional	Política para la Gestión del Seguro Obligatorio de RT	Registros AAAB/SGAB	

C. 4.	INS conoce y colabora en acciones de la gestión preventiva de SO en la CCSS, además se facilitan las gestiones para el pago de la prima	Reuniones de coordinación de actividades	Registros de los involucrados que solicitaron ayuda al INS	El INS brindará un servicio de calidad a la CCSS como cliente prioritario al haber iniciado la apertura del mercado de seguros.
	<b>Actividades</b>			
A.1.1	Elaborar procedimiento para llenado de boleta de accidente que delimite los responsables de los trámites y clasificación inicial de los casos. Se debe incluir lugares de atención a la salud, administrativos e industriales	Procedimiento	Registros ASO y SGAB	
A.1.2	Capacitar a los responsables en el uso del procedimiento	Cantidad de capacitaciones	Registros ASO y SGAB	Se implementa la actividad A.1.1
A.1.3	Definir el control (fiscalización) que se le aplicará a los reportes de accidente	Control aplicado	Registros ASO	
A.2.1	Implementar control cruzado de cantidad de accidentes INS-CCSS. El AAAB colaborará con el ASO para alcanzarlo	Control aplicado	Registros ASO y SGAB	Se logra implementar el control cruzado de la información
A.2.2	Elaboración de índices de accidentabilidad por unidad de la CCSS	Índices de incidencia, gravedad, frecuencia y duración media. Estadísticas de agente material , causa externa y parte del cuerpo lesionada	Registros ASO y unidad con comisión de SO	
A.2.3	Capacitación a funcionarios sobre cómo elaborar índices de accidentabilidad	Cantidad de capacitaciones	Registros ASO y SGAB	Se logra obtener toda la información necesaria para el cálculo de las estadísticas
A.2.4	Coordinar con el INS, recursos humanos y ASO para establecer cantidad de accidentes por unidad de trabajo	Cantidad de accidentes y enfermedades	Registros ASO , SGAB y la unidad	
A.2.5	Cada unidad elaborará su plan de trabajo anual en SO basado en sus propios índices de accidentabilidad.	Índices de accidentabilidad	Plan de Trabajo de la unidad	Se logra obtener toda la información necesaria para el cálculo de las estadísticas
A.2.6	Elaborar plan de capacitación acorde a la realidad	Plan elaborado	Registros ASO	

	institucional			
A.2.7	Recursos humanos con mayor participación, reportará accidentes y días de incapacidad	Cantidad de RT ocurridos y días de incapacidad	Registros RH y ASO	Se implementan lineamientos de la política Institucional.
A.2.8	Elaboración de procedimiento para reporte mensual de accidentes en la CCSS con respectivos responsables	Procedimiento realizado	Registros ASO	
A.3.1	Elaborar un procedimiento con las funciones y responsabilidades de los actores en la Gestión de la Póliza de RT	Procedimiento realizado	Registros AAAB/SGAB	
A.3.2	Elaborar un procedimiento que delimite el estudio que se le debe realizar a las planillas de accidentes de la CCSS	Procedimiento realizado	Registros AAAB/SGAB	
A.3.3	Capacitar a involucrados en la gestión sobre nuevos procedimientos	Cantidad de capacitaciones	Registros AAAB/SGAB	Involucrados en el proceso revisaron y aprobaron el procedimiento que realizó el SGAB.
A.4.1	Aumento de los vínculos de comunicación para solventar necesidades	Reuniones de coordinación de actividades	Registro de firmas y Registro de asunto	
A.4.2	Reuniones de coordinación entre los involucrados	Cantidad de Reuniones		

Fuente: Carpio, 2010

Considerando lo expuesto en este análisis de la situación actual, son muchas las acciones que se deben realizar en la CCSS para solventar el problema encontrado. Es indispensable que se delimiten cuanto antes las responsabilidades de los involucrados, así como elevar a Junta Directa una política con antecedentes claros del comportamiento de la accidentabilidad, las incapacidades, enfermedades y la Tarifa de la Póliza de RT en la institución. Las Autoridades de la CCSS deben conocer esta realidad con el fin de promover el apoyo y el cumplimiento de las responsabilidades de todos los involucrados en el proceso. De ser así, el AAAB debe actualizar el procedimiento para la gestión de la póliza de RT.

De implementar estos cambios en la gestión actual sin duda se obtendrá un nuevo panorama en la CCSS, en donde las actividades girarán en torno de una cultura de prevención y comunicación.



## **VI. Conclusiones**

- Por las características de la CCSS, los involucrados en el proceso de Gestión de la Póliza de RT se encuentran distribuidos en todo el país.
- El Área de Salud Ocupacional, Recursos Humanos, las jefaturas, las Gerencias y la Junta Directiva de la CCSS además del Departamento de SO del INS deben tener mayor involucramiento en la Gestión de la Póliza de RT.
- De continuar con los altos índices de accidentabilidad, aunado al aumento de la planilla de la CCSS, la tarifa de la Póliza de R.T. podría aumentar hasta un 0.47% en el año 2011, lo que implica un gasto millonario para la institución. Debe trabajarse en fomentar la gestión preventiva en Salud Ocupacional con el fin de mantener la tarifa de la póliza en el mínimo, es decir en el 0.41%.
- El ASO debe mejorar la metodología actual de reporte de accidentes ya que la información que manejan no representa la realidad institucional.
- Se debe mejorar la Gestión Preventiva en la Institución con el fin de cumplir con lo que estipula la Norma Técnica del Seguro de Riesgos del Trabajo pero esta labor no es sólo de una unidad, sino de toda la organización.
- El clima de insatisfacción, desconocimiento y falta de comunicación en la CCSS con relación a los accidentes laborales y el incremento de la tarifa de la Póliza de R.T. es el principal problema que describe la situación actual que presenta la CCSS. Este problema conlleva a consecuencias significativas en el control financiero de la póliza y en la gestión preventiva de SO.

## **VII. Recomendaciones**

- Se debe fomentar el involucramiento de las partes, dándoles a conocer la importancia de su trabajo dentro de la gestión de la Póliza de R.T. con énfasis en mejorar la comunicación.
- Se debe consolidar la Gestión Preventiva de la CCSS basada en índices de accidentabilidad.
- Se podría iniciar con un plan piloto a cargo de los encargados regionales de SO en conjunto con las unidades y responsables de recursos humanos para el reporte de accidentes.
- Se debe implementar una alternativa de solución que considere la eliminación de los accidentes desde su causa raíz, pero que además cuente con el apoyo y respaldo de las jefaturas y autoridades con el fin de facilitar la existencia de presupuestos para proyectos de prevención de accidentes y enfermedades en las unidades de la CCSS, para así disminuir la probabilidad de ocurrencia de siniestros e implementar medidas de seguridad.
- Salud Ocupacional debe realizar alianzas estratégicas con otras unidades de la CCSS con el fin de mejorar su gestión, ya que al no tener suficientes encargados de Salud Ocupacional para todo el país el implementar un nuevo enfoque de gestión preventiva podría ser un trámite engorroso.
- Se recomienda la formación de un grupo de trabajo interdisciplinario con representantes de las unidades involucradas en el proceso de gestión con el fin de velar por el avance y las mejoras en la Gestión de la Póliza de R.T.
- Realizar un estudio que evalúe la factibilidad de contar con consultorios médicos autorizados por el INS en los centros de salud de la CCSS con el fin de reducir costos y mejorar la clasificación inicial de casos que podrían ser o no un R.T.

## **VIII. Alternativa de Solución**

Como propuesta ante la problemática que presenta la CCSS relacionada a la Gestión de la Póliza de Riesgos del Trabajo, se plantearon las siguientes alternativas de mejora:

### ***1. POLÍTICA INSTITUCIONAL DEL SEGURO OBLIGATORIO DE RIESGOS DEL TRABAJO.***

Esta política, presente en el Apéndice 3, se considera la principal alternativa de solución ya que engloba pautas indispensables que de implementarse en la institución, pretenden disminuir la probabilidad de ocurrencia y el impacto de eventos que afectan la salud de sus trabajadores, lo que implicaría una importante disminución de la tarifa que estima el Instituto Nacional de Seguros y el monto de la liquidación anual de conformidad con los lineamientos establecidos por este asegurador.

Su formato se adaptó a lo establecido por la institución, por lo que se plantean lineamientos, estrategias y resultados esperados.

Se delimitaron los temas de la siguiente manera:

- Fortalecimiento de la organización de la gestión preventiva de riesgos laborales en la CCSS.
- Fomentar la participación y comunicación de las partes involucradas en el proceso de la gestión de la Póliza de RT.
- Casos referidos al INS solamente si corresponden a un accidente o enfermedad laboral.
- Implementación de la gestión preventiva de salud ocupacional basada en índices de accidentabilidad
- Administración financiera de la Póliza de RT. enfocada en mantener la tarifa del seguro en lo mínimo establecido por el asegurador.
- Seguimiento a los avances del cumplimiento de la política.

## ***2. PROCEDIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL SEGURO OBLIGATORIO DE RIESGOS DEL TRABAJO***

Al ser el Área de Administración y Aseguramiento de Bienes, por medio del Sub Área Gestión del Aseguramiento la unidad responsable de la administración y control de esta póliza, se elaboró un procedimiento que incorpora los aspectos de la política propuesta en las actividades que actualmente realiza el sub área.

Con este procedimiento; ver apéndice 4, se pretende que el área conozca los motivos por los cuales la tarifa de la CCSS ha aumentado con el paso de los años, así como los factores que inciden más en este factor. Además, fomenta la comunicación con el resto de unidades involucradas en el proceso de gestión de la póliza y promueve la cultura preventiva en la institución.

El procedimiento incluye las actividades de los siguientes procesos:

- Pago de las primas
- Liquidación de la Póliza
- Trámite de las planillas
- Capacitaciones con el INS
- Control de la accidentabilidad
- Aviso de muertes o incapacidades permanentes

### **3. PROPUESTA DE ESTRATEGIA PARA IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA DE LA PÓLIZA DE RIESGOS DEL TRABAJO.**

A continuación se presentan las tareas que se consideran indispensables para iniciar con implementación de la política expuesta como alternativa de solución 1.

**Cuadro 11.** Cronograma de implementación de las alternativas de solución.

<i>Actividad</i>	<i>Responsable</i>	<i>Plazo</i>
Jefatura SGAB expondrá análisis de la situación actual y propuesta de solución a la problemática presente a la jefatura del AAAB.	Jefatura SGAB	1 día
Jefatura AAAB expondrá situación al Director Financiero con el fin de solicitar colaboración de la Gerencia Financiera para iniciar solución.	Jefatura AAAB	1 día
Director financiero analizará estudio de la Tarifa y alternativa propuesta por el SGAB para solucionar la situación	Director Financiero	1 mes
Director Financiero elevará la propuesta con observaciones al Gerente Financiero de la CCSS para su respectiva aprobación.	Director Financiero	2 meses
Gerente Financiero expone situación ante el Consejo de Gerentes para así obtener aprobación y respaldo.	Gerente Financiero	1 mes
Se eleva Política a Junta Directiva para aprobación.	Gerente Financiero	3 meses
Se forma el equipo interdisciplinario que brindará seguimiento y fiscalización de la implementación de las medidas necesarias para alcanzar a cabalidad la política	Gerencias	1 mes

Se reúne equipo y definen fechas de reunión, además el AAAB expone problemática de la situación actual.	Equipo Interdisciplinario	1 semana
Equipo estudia análisis de la tarifa realizado por el SGAB.	Equipo Interdisciplinario	1 mes
Equipo define plan de trabajo e indicadores necesarios para evaluar la gestión de la póliza acorde a lo indicado en la Política Institucional.	Equipo Interdisciplinario	1 semana
Los involucrados definen un plan de trabajo para la unidad a la que pertenecen. Se coordina con el resto de involucrados para semejanza de fechas de entrega de avances de cumplimiento del plan.	Equipo Interdisciplinario	1 mes
Reunión de las jefaturas de los involucrados en la Gestión de la Póliza con equipo interdisciplinario para exponer problemática y planes de trabajo de cada unidad. Se aprovecha reunión para pautar compromiso con la implementación de la política.	Equipo Interdisciplinario	1 semana

Fuente: Carpio, 2010

Este cronograma representa el inicio de la tarea de fomentar la Gestión Preventiva de Riesgos Laborales y la Política de RT dentro de la institución. Esta propuesta de inicio tiene una duración aproximada de 8 meses (ver apéndice 5), que de ser implementada se prolongaría de manera indefinida ya que se desea se mantenga en constante actualización y bajo lineamientos de mejora continua.

Por medio de las tareas acá descritas, se fomenta la comunicación de las partes que intervienen en la gestión de la Póliza de RT, así como la participación de las Gerencias de la CCSS y la Junta Directiva.

## **Conclusiones**

- Las herramientas propuestas permiten al AAAB conocer y controlar la gestión que se realiza en la CCSS con respecto a la Póliza de RT.
- La implementación de la política en la CCSS será un proceso complejo.
- Se debe fomentar la comunicación entre las partes y el equipo interdisciplinario para lograr evidenciar los avances que realiza cada involucrado.
- El proceso por implementar en el SGAB dependerá del interés y de los insumos que realicen los involucrados en la gestión de la póliza.
- Las propuestas buscan alcanzar los fines descritos con la Metodología de Marco Lógico.
- Las alternativas de solución fomentan la Gestión de la Prevención de los Riesgos Laborales como parte indispensable de la cultura de prevención de la CCSS.

## **Recomendaciones**

- Se deben enfocar esfuerzos para dar a conocer a las Gerencias y Junta Directiva la problemática presente con relación a la gestión de la póliza, de manera que se facilite la participación de los involucrados.
- El equipo interdisciplinario que se menciona en la política debería estar formado principalmente por funcionarios del Área de Salud Ocupacional y del Sub área Gestión del Aseguramiento. Además, es indispensable la participación de Recursos Humanos.
- Se recomienda agilizar los plazos de cumplimiento de la implementación de la política por medio de la contratación de personal en el AAAB dedicado exclusivamente a mejorar la gestión que se le brinda a esta póliza.
- Cada involucrado debe ser concientizado de la importancia del proyecto desde el inicio, con el fin de garantizar adhesión al propósito.
- Se recomienda iniciar la gestión preventiva basada en índices de accidentabilidad por medio de un plan piloto en un Hospital que cuente con un encargado de Salud Ocupacional. Así, se tendrá un preámbulo y servirá de guía al resto de unidades para alcanzarlo.
- Se debe velar por la mejora continua tanto de la política como de los procedimientos y futuros documentos a implementar, con el fin de mejorar cada vez más la gestión de la póliza en la CCSS.



## **IX. Bibliografía**

### **Documentos**

Asamblea Legislativa. Código de Trabajo. Costa Rica: 29 de agosto de 1943.

Caja Costarricense de Seguro Social. Gerencia Modernización y Desarrollo. Dirección Desarrollo Organizacional. Diagnóstico Situacional de la Sección Administrativa de Seguros. San José, marzo 2003.

Caja Costarricense de Seguro Social. Manual de Organización de la Dirección Financiera Contable (Reestructuración). 2009

Fernández Figueroa, Eduardo et al. Instituto Nacional de Seguros. Aspectos procedimentales para la gestión del Seguro Obligatorio de Riesgos del Trabajo para el Sector Público. San José, 2007.

Fontana Justes, Ana Cristina. (2009). “Riesgos laborales en los centros de salud”. En: Seguridad y Medio Ambiente. Fundación MAPFRE. (29), 115, p.34-46.

Indas, Edgardo. (1997). “Los riesgos del trabajo en Costa Rica, su administración.” En: Medicina Legal de Costa Rica.(vol.13-14), no.2-1-2 p.8-16. Disponible en: [www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S140900151997000200002&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S140900151997000200002&lng=es&nrm=iso)>. ISSN 1409-0015.

Instituto Nacional de Seguros. Manual de Procedimiento de Pólizas del Seguro al Costo 2008. San José, Costa Rica, 2008.

Instituto Nacional de Seguros. Norma Técnica del Seguro de Riesgos del Trabajo. San José, Costa Rica: Departamento de Comunicaciones, 27 de noviembre del 2009.

Madriz Juárez, Yorleny. Diccionario Operacional de Seguros para Costa Rica. San José, Costa Rica: Instituto Nacional de Seguros, 2003.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). La Salud y la Seguridad en el Trabajo. Introducción a la Salud y Seguridad en el Trabajo. Disponible en:  
[http://actrav.itcilo.org/osh\\_es/m%f3dulos/intro/introduc.htm](http://actrav.itcilo.org/osh_es/m%f3dulos/intro/introduc.htm)

Ortegón, Edgar et al. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Área de proyectos y programación de inversiones. Metodología del Marco Lógico para la Planificación, el Seguimiento y la Evaluación de Proyectos y Programas. Chile: 2005.  
Disponible en:  
[http://www.impactalliance.org/ev02.php?ID=11272\\_201&ID2=DO\\_TOPIC](http://www.impactalliance.org/ev02.php?ID=11272_201&ID2=DO_TOPIC)

### ***Páginas Web***

Centro Nacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico. Curso de Administración de Proyectos. Planeación y Programación de Proyectos. WBS Work Breakdown Structure (Qué Hacer?). México, 2003. Disponible en:  
<http://www.cenidet.edu.mx/misc/cursoadmon/wbs.htm>

Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Planificación : desglose de estructuras de trabajo, cálculo de tiempos y costos. 2003. Disponible en:  
<http://www.apice.org.co/Libro-bogota-2003/A.%20JorgeH.%20Gomez%20U.%20Rosario%203.pdf>

Elizabeth Tello Aragón. Congreso Nacional Descentralizado de Gerencia de Proyectos PMI. WBS, una herramienta práctica para la planificación a todo nivel en proyectos IT. LIMA-Perú. 2008. Disponible en:  
<http://www.slideshare.net/sagu559/wbs-herramienta-practica>

INS. Seguro Riesgos del Trabajo. Febrero 2010. Disponible en:

<http://portal.ins-cr.com/Empresas/SegurosCo/RiesgosTrabajo/riesgtrab.htm>

Información sobre el Enfoque Marco Lógico. Metodología para planificar, formular, ejecutar, seguir y evaluar los proyectos de cooperación al desarrollo.

Disponible en: [http://www2.larioja.org/ows-mod/act/1327\\_a\\_8.pdf](http://www2.larioja.org/ows-mod/act/1327_a_8.pdf)

**Apéndice 1.** Entrevista con preguntas abiertas a los involucrados en el proceso de gestión de la Póliza de RT.

**Entrevista**

Fecha: \_\_\_\_\_

**I. Aspectos Generales**

Nombre:

Institución:

Puesto:

**II. Gestión de la póliza de R.T.**

1. ¿Cuál es su función o relación con la póliza de R.T. de la CCSS?
2. ¿Quiénes son los otros involucrados en el proceso?
3. ¿Qué funciones desempeñan?  
(Graficar WBS)

**III. Identificación del Problema**

1. ¿Considera que existen problemas en el actual manejo de la póliza de R.T. de la CCSS?
2. ¿Cuál considera es el principal problema de la gestión de la póliza de R.T. en la CCSS?
3. ¿Causas de la problemática?
4. ¿Consecuencias que ha generado?
5. ¿Que mejoraría de la actual gestión de la póliza?
6. ¿Cuál considera es la mejor alternativa de solución y control a lo presente en la CCSS?

**IV. Involucramiento con la Gestión**

1. ¿Por qué considera que los montos de las primas han aumentado en la CCSS?
2. ¿Considera importante un proyecto que pretende mejorar la actual gestión?
3. Defina el nivel de importancia que tiene este proyecto para la institución donde usted labora, en la de 1 al 5, considere 5 como el puntaje más alto.
4. ¿Por qué esos puntajes?
5. Personalmente, ¿que tan relacionado se encuentra a la actual gestión.? Escala de 1 al 5.

Muchas Gracias.

**Apéndice 2.** Lista de verificación de la Gestión de la Póliza de Riesgos del Trabajo según Normativa.

Lineamientos	SI	NO	Observaciones
<b>INS</b>			
Contar con comisión de salud ocupacional, según decreto 18379-TSS.			
Contar con oficina de salud ocupacional según artículo 300 del Código de Trabajo.			
Homologan las condiciones de conformidad con las normas técnicas que se publican anualmente en la Gaceta por parte del Instituto Nacional de Seguros.			
Mantener un sistema de información que permita llevar la estadística individual de los accidentes y enfermedades ocurridos, para toma de decisiones preventivas por parte de la institución.			
Remitir al INS, enero de cada año copia del programa preventivo, con objetivos, metas y acciones, así como los resultados obtenidos en el periodo anterior.			
Entrega de cuadros comparativos de tasas de incidencia, frecuencia y gravedad, anual y mensual en enero de cada año.			
Incluir en el contrato de trabajo o reglamento interno, las responsabilidades de cada trabajador, de hacer previsión en sus procesos de trabajo y el cumplimiento de normas de salud ocupacional, concordantes con el código de trabajo y principalmente			

con lo indicado en los artículos 284 y 285. En este particular deben crearse los procedimientos que responsabilicen a cada Jefatura o supervisor para velar por el cumplimiento de esta disposición			
Presentar mensualmente un reporte global de salarios y número de empleados.			
<b>Norma Técnica del Seguro de R.T.</b>			
Desarrollar y fortalecer una gestión preventiva funcional y permanente			
Realizar una evaluación y control de los riesgos en todas las operaciones y/o centros de trabajo e implementar sistemas de apoyo para la gestión de la prevención, en apego a la reglamentación existente.			
Mantener un proceso o sistema de información sobre accidentes y enfermedades del trabajo, acorde al nivel de complejidad u organización de la entidad, esto a fin de apoyar la toma de decisiones en cuanto a prevención de riesgos laborales.			

Fuente: Carpio, 2010

**Apéndice 3.** Política institucional del Seguro Obligatorio de RT.

**CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
GERENCIA FINANCIERA  
DIRECCIÓN FINANCIERO CONTABLE  
ÁREA ADMINISTRACIÓN Y ASEGURAMIENTO DE BIENES.**

***POLÍTICA INSTITUCIONAL DEL SEGURO OBLIGATORIO DE RIESGOS DEL  
TRABAJO.***

**1. INTRODUCCIÓN.**

La CCSS, con el fin de promover la salud y bienestar de sus trabajadores, presenta la siguiente política del Seguro Obligatorio del Riesgos del Trabajo.

Este seguro obligatorio nace como un medio para garantizar las prestaciones económicas, médico-sanitarias y promoción de la salud ocupacional de los trabajadores que se encuentran expuestos a los accidentes y enfermedades con ocasión o por consecuencia del trabajo que desempeñen.

Por medio de esta política, la CCSS estipula pautas indispensables para lograr disminuir la probabilidad de ocurrencia y el impacto de eventos que afectan la salud de sus trabajadores. Así mismo, fomenta la Gestión Preventiva en Salud Ocupacional a nivel de toda la organización y promueve la eficiencia en la utilización de los recursos financieros en aras de la mejora continua. Así mismo promueve la comunicación e información entre las partes involucradas y el cumplimiento a cabalidad de la Norma Técnica del Seguro de Riesgos del Trabajo.

**2. JUSTIFICACIÓN**

La CCSS cuenta con más de cuarenta y cuatro mil trabajadores distribuidos en más de 900 centros de trabajo a lo largo y ancho del país. De estos funcionarios, en el año 2009 el INS reportó 4.893 casos de accidentes y enfermedades laborales atendidos.

En los últimos años, se han presentado las siguientes tendencias en aspecto relacionados a la gestión de la póliza de RT:

- Incremento en más de un 200% del total cobrado por el INS en las liquidaciones de la póliza; de ₡528.576.226,64 en el año 2004 a ₡1.649.048.829.00 en el 2009.
- Aumento de la tarifa de un 0.36% en el 2004 a 0.41% en el 2010, calculada sobre la planilla de los funcionarios y la siniestralidad reportada por el INS bajo el fundamento del costo real de los accidentes para empleados públicos del Art. 331 del Código de Trabajo.
- Aumento en la cantidad de accidentes reportados por el INS; de 4.694 en el 2007 a 4.893 en el 2009.
- Aumento anual en la cantidad de trabajadores de la CCSS y por ende la planilla de salarios.
- Importante subregistro de casos de Riesgos Laborales presentados al Área de Salud Ocupacional dentro de la CCSS en comparación a registros del INS.
- Según datos brindados por el INS, de continuar con los altos índices de accidentabilidad, la tarifa podría aumentar en un 0.47% para el año 2011.

Ante esto, la CCSS debe conocer a detalle cuales son las condiciones que afectan la salud de sus trabajadores y de manera inmediata debe implementar lineamientos que mejoren sus condiciones de salud, con un enfoque integral y que promueva de participación activa de todos los niveles jerárquicos.

Por medio de esta política se desea consolidar una visión de mejora continua, con un enfoque estratégico para lograr la incorporación de Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales en la cultura organizacional de la institución.



### 3. DEFINICIONES

**Riesgo del Trabajo (RT):** Constituyen riesgos del trabajo los accidentes y las enfermedades que ocurran a los trabajadores, con ocasión o por consecuencia del trabajo que desempeñen en forma subordinada y remunerada, así como la agravación o reagravación que resulte como consecuencia directa, inmediata e indudable de esos accidentes y enfermedades. (Ley N° 6727)

**Accidente del Trabajo:** Se denomina accidente de trabajo a todo accidente que le suceda al trabajador como causa de la labor que ejecuta o como consecuencia de ésta, durante el tiempo que permanece bajo la dirección y dependencia del patrono o sus representantes, y que puede producirle la muerte o pérdida o reducción, temporal o permanente, de la capacidad para el trabajo. (Ley N° 6727)

**Enfermedad Laboral:** Se denomina enfermedad del trabajo a todo estado patológico, que resulte de la acción continuada de una causa, que tiene su origen o motivo en el propio trabajo o en el medio y condiciones en que el trabajador labora y debe establecerse que éstos han sido la causa de la enfermedad. (Ley N° 6727)

**Tarifa del seguro para el sector público:** Tarifa que aplica para el Gobierno central, Instituciones Descentralizadas y las Municipalidades, la cual es al costo de acuerdo a las erogaciones que produzcan los riesgos del trabajo en cada periodo anual, el cual actualmente rige del 1 de Julio de un año al 30 de Junio del siguiente.

**Gestión de la Póliza:** Actividades necesarias para alcanzar lo dispuesto en la Norma Técnica del Seguro de Riesgos del Trabajo, relacionado con el control, seguimiento, pago de primas, fiscalización y gestión preventiva fundamentado en el Título IV del Código de Trabajo, además de todas las responsabilidades inherentes a la administración del seguro.

**Involucrados de la Gestión:** Actores indispensables para alcanzar a cabalidad la gestión del Seguro Obligatorio de Riesgos Laborales y aquellos que el equipo interdisciplinario (que nace en esta política) considere pertinente.

#### **4. ALCANCE.**

Esta Política abarca aquellos lineamientos necesarios para reducir la siniestralidad que presentan los asegurados de la institución y además busca la mejora continua en la gestión de esta póliza.

#### **5. MARCO JURIDICO-LEGAL.**

Considerando que existe un marco legal descrito principalmente por:

- Constitución Política de Costa Rica.
- Ley N° 6727. Ley de Riesgos del Trabajo.
- Norma Técnica del Seguro de Riesgos del Trabajo.
- Convenios Internacionales sobre salud y trabajo, suscritos por Costa Rica con la Organización Internacional del Trabajo.
- Código de Trabajo, en lo referente a su Título IV, De la Protección a los Trabajadores durante el Ejercicio de su Trabajo y su Reglamento.
- Los Reglamentos y Decretos de carácter oficial, publicados en materia de salud y seguridad en el Trabajo.
- Ley N° 8653. Ley Reguladora del Mercado de Seguros.

#### **6. LINEAMIENTOS, ESTRATEGIA Y RESULTADOS.**

**Lineamiento 1.** FORTALECER LA ORGANIZACIÓN DE LA GESTIÓN PREVENTIVA DE RIESGOS LABORALES EN LA CCSS.

##### **Estrategia 1.1:**

Conformar un grupo interdisciplinario que por medio de reuniones trimestrales dedique sus esfuerzos al seguimiento y fiscalización de la implementación de las medidas necesarias para alcanzar a cabalidad la Política del Seguro Obligatorio de RT en la institución.

**Resultados esperados:**

- El equipo velará por la correcta implementación de las medidas y brindará continuo seguimiento a lo realizado por los involucrados en la gestión de la póliza.
- El equipo tomará decisiones y propondrá alternativas para la mejora de la gestión de la póliza de RT en la CCSS.
- Los involucrados en la gestión podrán obtener asesoría por parte de este grupo.

**Estrategia 1.2:**

Promover la Política del Seguro Obligatorio de Riesgos del Trabajo en la CCSS

**Resultados esperados:**

- Las diferentes instancias de la CCSS, Junta Directiva, Gerencias, Direcciones Regionales y Jefaturas conocen la Política.
- Índices de accidentabilidad son conocidos por las gerencias y datos son indispensables en la toma de decisiones.
- Cada unidad vela por la mejora de las condiciones de sus trabajadores, lo que promueve el fortalecimiento de la cultura preventiva.

**Estrategia 1.3**

Invertir en la gestión de la cultura de prevención.

**Resultados esperados:**

- Cada unidad define un presupuesto anual para implementar las soluciones necesarias para eliminar los factores de riesgo que originan accidentes y enfermedades laborales en los centros de trabajo.
- Jefaturas apoyan trabajo que realizan las comisiones de salud ocupacional y encargados de salud Ocupacional, por lo que se contemplan las recomendaciones generadas en los informes e inspecciones en campo.
- Se reduce la probabilidad de ocurrencia de siniestros que afectan la salud de las personas.
- Se hace uso de la tecnología para facilitar el control de las bases de datos.

**Lineamiento 2:** FOMENTAR LA PARTICIPACIÓN Y COMUNICACIÓN DE LAS PARTES INVOLUCRADAS EN EL PROCESO DE LA GESTIÓN DE LA PÓLIZA DE RT.

**Estrategia 2.1:**

Dar a conocer la importancia de los insumos que generan los involucrados en el proceso de gestión de la póliza de RT.

**Resultados esperados:**

- Los involucrados en la gestión son conscientes de la importancia de lo que cada uno aporta en el proceso de los riesgos laborales
- La información que cada unidad genera es accesible y se proporciona en los tiempos requeridos por las otras partes.

**Estrategia 2.2:**

Comunicación oportuna en caso de accidente, enfermedad o muerte.

**Resultados esperados:**

- Recursos Humanos de la CCSS conoce lo que le ha sucedido a sus trabajadores, así como los días de incapacidad asociados, por lo que la información es proporcionada a SO y al SGAB para el debido control.
- Los involucrados en el proceso de gestión de la póliza se encuentran informados sobre los eventos que han afectado la salud de los trabajadores de la CCSS.
- Aviso acertado de los accidentes, enfermedades y muerte por medio de la boleta de reporte.
- Fiscalización por medio del equipo interdisciplinario.

### **Estrategia 2.3**

Colaboración a la familia que ha perdido un pariente trabajador de la institución por motivo de un accidente o enfermedad laboral.

#### **Resultados esperados:**

- En caso de muerte de un funcionario, existe un procedimiento para apoyo a la familia y guía para solicitar la indemnización.
- Dirección Jurídica funcionará como el vínculo legal para determinar resoluciones con el asegurador.

### **Estrategia 2.4**

Mejorar la comunicación con el ente asegurador.

#### **Resultados esperados:**

- Remitir al asegurador programa preventivo anual y detalle de los índices de accidentabilidad.
- Asegurador colabora en las acciones necesarias para fortalecer la gestión preventiva en la institución.
- Reuniones de coordinación del Equipo interdisciplinario con las instancias del INS.

### **Estrategia 2.5**

El asegurado conoce la importancia de velar por su salud y el respaldo que le brinda la póliza de RT.

#### **Resultados esperados:**

- Funcionarios anuentes a reportar accidentes laborales con el fin de disminuir sub registros de casos en la institución.
- El asegurado conoce como proceder en caso de accidente.
- El asegurado recibe el respaldo y apoyo de los entes involucrados en el proceso de gestión de la póliza.

- Cada asegurado conoce sus responsabilidades como trabajador de la CCSS e implementa las normas de salud ocupacional en el desarrollo de sus funciones.

**Lineamiento 3:** SE REFERIRÁN AL ENTE ASEGURADOR SOLAMENTE CASOS QUE CORRESPONDAN A UN ACCIDENTE O ENFERMEDAD LABORAL.

**Estrategia 3.1:**

Implementar una correcta clasificación inicial de los casos de enfermedad o accidente laboral en cada unidad de trabajo.

**Resultados esperados:**

- Todas las unidades de la CCSS implementan un procedimiento de aviso de accidente estándar.
- Unidades conocen si es un caso reincidente (reapertura) o un caso nuevo, ya que mantienen un historial de las incapacidades.
- Costos de la póliza corresponden solamente a casos de riesgos laborales.

**Estrategia 3.2**

Capacitación a los funcionarios encargados de realizar el llenado y reporte de accidentes y enfermedades.

**Resultados esperados**

- Existe un procedimiento que delimita el llenado del aviso de accidente según tipo de unidad (atención a la salud, industrial, laboratorio, etc.), delimitando los respectivos responsables en cada caso.
- Los responsables del llenado de la boleta conocen la metodología correcta de actuación en caso de presentarse un caso de accidente o enfermedad laboral que deba remitirse al asegurador.
- Unidades conocen cómo proceder en caso de muerte de un funcionario mientras realizaba sus labores.

#### **Lineamiento 4.** GESTIÓN PREVENTIVA DE SALUD OCUPACIONAL BASADA EN ÍNDICES DE ACCIDENTABILIDAD

##### **Estrategia 4.1**

La CCSS mantiene actualizado el registro de accidentes y enfermedades laborales de sus funcionarios.

##### **Resultados esperados**

- Cantidad de Accidentes reportados al ASO es equivalente a la cantidad que reporta el INS.
- Se realiza un control cruzado entre instituciones para validar esta información.
- Se conoce el total de accidentes y enfermedades laborales, así como la cantidad que implicó días de incapacidad.

##### **Estrategia 4.2:**

La CCSS conoce la cantidad de días laborales perdidos por incapacidades causadas por accidentes y enfermedades laborales

##### **Resultados Esperados**

- Recursos humanos se ha organizado y colabora con el ASO y SO para alcanzar este lineamiento.
- Se logra obtener la cantidad de accidentes que han requerido días de incapacidad, así como el total de días de incapacidad motivo de accidentes y enfermedades del trabajo.

##### **Estrategia 4.3:**

Cálculo de índices de accidentabilidad para control de accidentes en la CCSS

##### **Resultados esperados:**

- Existe un procedimiento para el cálculo de índices de accidentabilidad en la CCSS.

- El total de unidades reporta al ASO o a la Dirección Regional, según corresponda por el procedimiento, la información requerida para el cálculo de los índices.
- Se obtiene los índices de frecuencia, gravedad e incidencia., los cuales son comunicados al SGAB y al equipo interdisciplinario.

#### **Estrategia 4.4**

Capacitación del personal se enfoca en realidad expuesta por los índices de accidentabilidad.

#### **Resultados esperados:**

- Se genera un plan de capacitación dirigido a los sectores con mayor accidentabilidad, el cual estará a cargo de Salud Ocupacional.
- Disminución de la siniestralidad en sectores contemplados en el plan de capacitación.
- Colaboración del ente asegurador en capacitaciones y lineamientos de seguridad para sectores con mayores índices de siniestralidad.

**Lineamiento 5.** ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LA PÓLIZA DE RT ENFOCADA A MANTENER LA TARIFA DEL SEGURO EN LO MÍNIMO ESTABLECIDO POR EL ASEGURADOR.

#### **Estrategia 5.1:**

El SGAB presentará un estudio anual de la tarifa obtenida para cada renovación de la póliza de RT.

#### **Resultados esperados:**

- Gerencias, Junta Directiva y jefaturas conocerán la situación actual de la CCSS con relación a esta póliza.
- Seguimiento a la tarifa establecida por el asegurador según siniestralidad de la institución de los 5 años anteriores al periodo de renovación.



- Tarifa alcanzará y se mantendrá en el mínimo establecido por el asegurador con el esfuerzo de todos los involucrados en la gestión de la póliza y la disminución de los índices de accidentabilidad.

**Lineamiento 6.** SEGUIMIENTO A LOS AVANCES DEL CUMPLIMIENTO DE LA POLÍTICA


**Estrategia 6.1:**

Evaluación del seguimiento por medio de indicadores.

**Resultados esperados:**

- Se evalúa el cumplimiento de la política por medio de los indicadores definidos por el equipo interdisciplinario.
- Se informan los resultados obtenidos con el fin de concienciar a los involucrados
- Se promueven mejoras basadas en los resultados de los índices de cumplimiento.

**Apéndice 4.** Procedimiento de la Administración Financiera Del Seguro Obligatorio de Riesgos del Trabajo.

	<b>Gerencia Financiera</b> <b>Dirección Financiera Contable</b>		
Caja Costarricense de Seguro Social	<b>Área Administración y Aseguramiento de Bienes</b>		
<b>Matriz para el levantamiento y documentación de Procesos.</b>			
<b>Dependencia</b>	Sub Área Gestión del Aseguramiento (SGAB)	<b>Unidad</b> <b>Prográmatica</b>	1113
<b>Nombre de proceso</b>	<b>Administración Financiera del Seguro Obligatorio de Riesgos del Trabajo</b>	<b>Código</b>	Por definir
<b>Clasificación del proceso</b>	Proceso Sustantivo		
<b>Alcance</b>	<b>Inicio:</b>		
	Renovación anual de la Póliza de Riesgos del Trabajo		
	<b>Termina:</b>		
	Pago de la liquidación del costo real incurrido de la Póliza de Riesgos del Trabajo.		
<b>Objetivo</b>	Administrar el Seguro Obligatorio de Riesgos del Trabajo, de forma tal que la institución cumpla con lo establecido en la ley 6727 de Riesgos del Trabajo y se promueva la eficiencia en la utilización de los recursos financieros de la institución.		
<b>Responsables:</b>	<b>Participantes:</b>		
Jefe del Área Administración y Aseguramiento de Bienes	Sub Área Gestión del Aseguramiento de Bienes	Tesorería	Encargados de Salud Ocupacional
Jefe de la Sub Área Gestión del Aseguramiento de Bienes	Seguros del Estado INS	Contabilidad Financiera	Gerencias

	Área Presupuesto	Sub Administración de Salarios	Área de Junta Directiva
	Recursos Humanos	Riesgos del Trabajo INS	Asegurados
	Cómputo (Soporte Técnico)	Área Salud Ocupacional	Jefaturas
	Dirección Jurídica		
<b>Producto y/o servicio</b>			
Aseguramiento de todos los funcionarios que laboran en la CCSS en la póliza de riesgos del trabajo			
<b>Usuario o cliente</b>			
Todos los funcionarios de la CCSS.			
<b>Insumos requeridos</b>	<b>Proveedor(es) del insumo</b>		
Estimación de Prima Recibo de pago	Seguros del Estado		
Cantidad de accidentes y días de incapacidad Planillas de los salarios	Área de Recursos Humanos.		
Comprobante de cheque o transferencia	Tesorería		
Planillas	Sub Área Administración de Salarios		
Reporte repartidores de planillas	Direcciones Regionales Administrativas		
Comprobante corrida planillas Liquidación póliza Cantidad de accidentes	Riesgos del Trabajo INS		
Índices accidentabilidad de la CCSS	Salud Ocupacional		
Resolución juicio	Dirección Jurídica		

<b>Descripción de las actividades</b>
<b>Pago de la prima.</b>
1. Se solicita por medio de nota a Seguros del Estado del INS la estimación de primas para la renovación de un nuevo periodo.
2. Se comunica por medio de nota al área de formulación de Presupuesto, el monto que debe ser asignado a la Partida 2144 para pagar la prima correspondiente a la póliza de riesgos de trabajo, luego de realizar el análisis correspondiente.
3. Recursos humanos informa al SGAB y a la Sub Área Gestión de Producción del Área de Soporte Técnico de la Sub Gerencia de Tecnologías de Información la cantidad de accidentes reportados por unidad programática con sus respectivos días de incapacidad.
4. La Sub Gerencia de Tecnologías de Información genera una distribución mensual del gasto de las unidades ejecutoras, la cual depende de la cantidad de accidentes reportados, la cual es enviada a la SGAB por medio de un número de cinta con la información de la distribución.
5. Se remite información de la distribución del gasto mediante nota a la Dirección de Presupuesto y al Área de Contabilidad Financiera para incluir en el S.I.F. (Sistema Información Financiero) y S.C.P. (Sistema Control Presupuestario), mensualmente.
6. Solicitar la confección de cheque o transferencia a la Sub-Área gestión Control Compras Bienes y Servicios de la Tesorería de la CCSS, para el pago de la póliza al INS en forma semestral.
7. El SGAB actualiza el control (base de datos) del pago de la Póliza de RT.
8. En el Área de Tesorería se efectúa la transferencia al Instituto Nacional de Seguros.
9. El mensajero retira en el Área de Cajas el comprobante de la transferencia y lo entrega en el Departamento de Seguros del Estado del INS.
10. El INS emite los recibos de pago. El mensajero los retira en el Departamento de Seguros del Estado.
11. El mensajero entrega los recibos a la secretaria del Área Administración y Aseguramiento de Bienes.
12. La secretaria archiva los recibos de pago para su respectiva custodia y control.

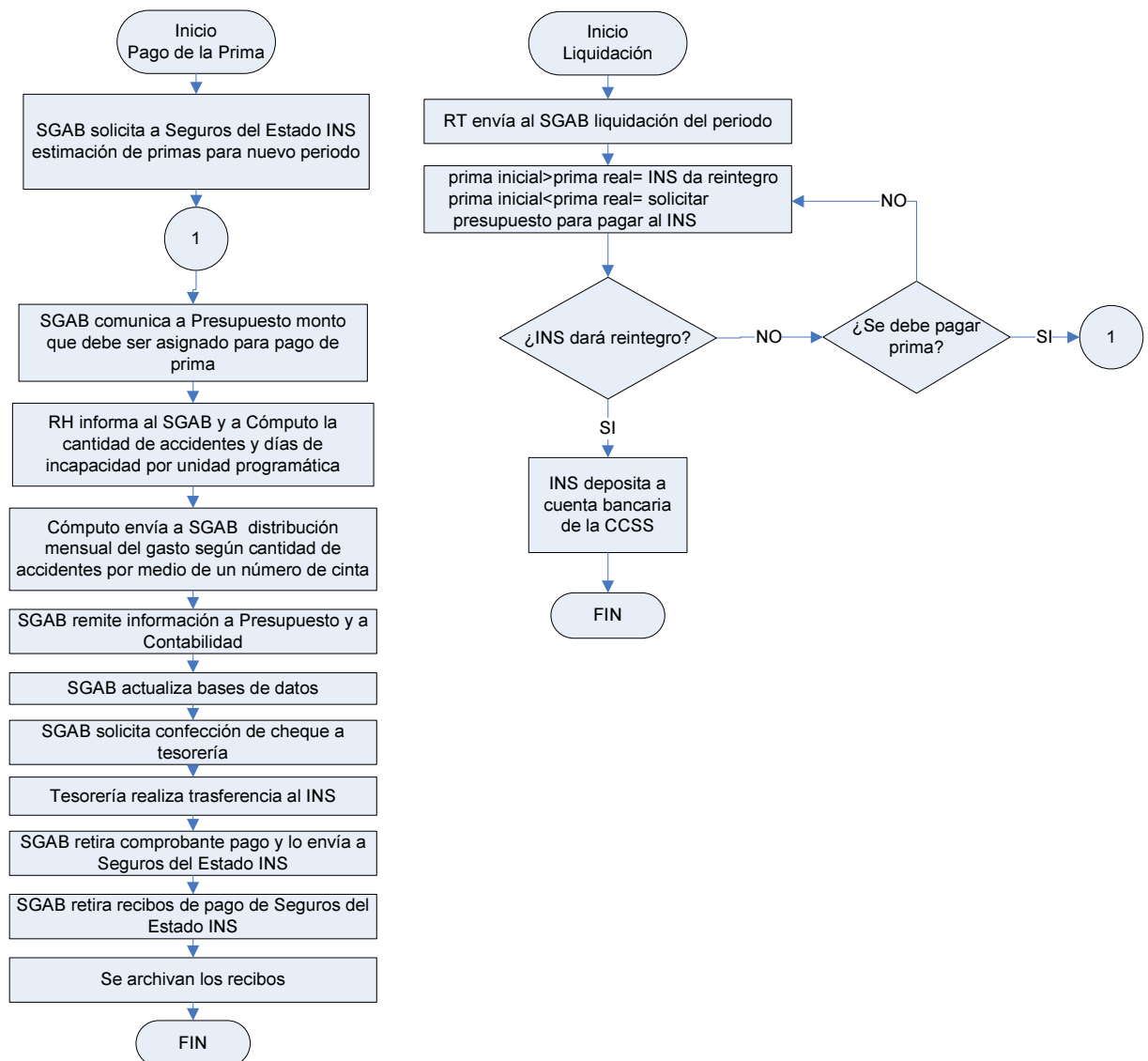
<b>Trámite de Planillas.</b>
13. La Sub Área Administración de Salarios envía en los primeros 5 días de cada mes a la SGAB la planilla general de empleados de la CCSS y la planilla de empleados interinos.
14. Las Direcciones Regionales Administrativas envían al SGAB el reporte de los funcionarios contratados como terceros que reparten las planillas en las sucursales.
15. SGAB recibe el informe de cada regional y genera la planilla de las Direcciones Regionales.
16. La Sub Área Gestión del Aseguramiento envía junto con una nota al Departamento de Riesgos del Trabajo del INS las 3 planillas para la respectiva corrida y la emisión del comprobante. Con este se lleva el control de los montos reportados.
17. Riesgos del trabajo del INS aumenta la planilla en aquellos casos inferiores al mínimo por ley y revisa códigos de perfiles de puesto, además verifica que los datos de nombre, cédula, puesto y salario de cada asegurado se encuentran correctos.
18. Riesgos del trabajo realiza una corrida a las planillas
19. Riesgos del Trabajo envía un comprobante (reporte) por cada planilla.
20. La SGAB lleva un control mensual del número de empleados, monto de salarios reportados por la CCSS y los reportados por el INS luego de la corrida mensual por medio del comprobante.
<b>Liquidación de la Póliza.</b>
21. Al finalizar cada período se recibe del Departamento de Riesgos de trabajo del INS una nota con la liquidación del período de 1 de Julio al 30 de Junio que comprende los salarios reales reportados por la CCSS, menos las sumas depositadas por concepto de primas, además se aplica un descuento del 24% por asumir el pago de las incapacidades temporales, lo que da como resultado el monto real consumido por la atención de riesgos a los funcionarios de la C.C.S.S. en el periodo.
22. El Departamento de Riesgos de trabajo del INS determina la diferencia entre la prima real del periodo y las primas depositadas, lo cual genera el monto por liquidar.  22.1 Si las primas depositadas son mayores a la prima real el INS deberá hacer el reintegro por dicha diferencia.

22.2 Si las primas depositadas son menores a la prima real, la SGAB solicitará a la Dirección de Presupuesto la asignación de recursos a su unidad, para efectuar el pago por la diferencia.
23. El SGAB verifica la validez de lo enviado por el INS.
24. El SGAB Solicita la confección de cheque o transferencia a la Sub-Área gestión Control Compras Bienes y Servicios de la Tesorería de la CCSS, para el pago de la liquidación o cobro al INS.
25. El SGAB actualiza el control (base de datos) del pago de la Póliza de RT.
26. En el Área de Tesorería se efectúa la transferencia al Instituto Nacional de Seguros.
27. El mensajero del SGAB retira en el Área de Cajas el comprobante de la transferencia y lo entrega en el Departamento de Seguros del Estado del INS.
28. El INS emite los recibos de pago. El mensajero los retira en el Departamento de Seguros del Estado.
29. El mensajero entrega los recibos a la secretaria del Área Administración y Aseguramiento de Bienes.
30. La secretaria archiva los recibos de pago para su respectiva custodia y control.
<b>Control de la accidentabilidad</b>
31. Recursos Humanos enviará mensualmente al ASO la siguiente información por unidad programática: a)Total de accidentes y enfermedades laborales b)Cantidad de accidentes y enfermedades laborales incapacitantes c)Cantidad de días de incapacidad d)Total horas hombre trabajadas. Nota: A nivel regional se dirigirá a los Encargados Regionales de Salud Ocupacional, los cuales enviarán las estadísticas al ASO.
32. El INS remitirá al ASO y al SGAB la cantidad de accidentes atendidos por unidad programática, detallando entre accidentes incapacitantes y no incapacitantes.
33. El ASO y los encargados Regionales de Salud Ocupacional realizarán un control cruzado de lo obtenido en sus reportes de accidentes con la información proporcionada por el INS.
34. El ASO realizará un compendio de la información y generará las estadísticas de

accidentabilidad de la CCSS.
35. El ASO enviará trimestralmente los índices de accidentabilidad obtenidos al SGAB.
36. El SGAB llevará un control de la accidentabilidad reportada y actualizará la base de datos trimestralmente.
37. Al finalizar el periodo de la póliza el SGAB generará un reporte a las gerencias, el cual detallará la tarifa aplicada en el periodo y el comportamiento mensual de la póliza, de manera que especifique la cantidad de trabajadores, la planilla ajustada por el INS, cantidad de casos atendidos por el INS y cantidad de accidentes y enfermedades incapacitantes. Este documento llevará adjunto los índices de accidentabilidad con su respectiva interpretación.
<b>Administración de muertes e incapacidades permanentes</b>
38. Jefatura del accidentado remitirá copia de la boleta de aviso de accidente al ASO y al SGAB.
39. En caso de demanda, la dirección jurídica entregará copia de la resolución con monto a indemnizar por lo ocurrido al SGAB.
40. El SGAB llevará un control de estos accidentes y los incorporará en la base de datos, ya que éstos influyen significativamente en la tarifa.
<b>Control Capacitaciones</b>
41. Al iniciar el periodo de renovación el SGAB recibe las necesidades de capacitación en Gestión preventiva de Riesgos laborales dentro de la CCSS.
42. El ASO y el SGAB exponen al Departamento de Salud Ocupacional del INS un plan de trabajo con sus respectivos cuadros comparativos de tasas de incidencia, frecuencia y gravedad y plan preventivo para ese año.
43. El SGAB negocia con el INS, bajo la asesoría de Seguros del Estado las capacitaciones que se puedan brindar con su respectivo cronograma.
44. El SGAB informa al ASO los cursos disponibles.
45. El ASO coordina con el INS la realización de las capacitaciones.
46. El SGAB y ASO registran la cantidad de capacitaciones brindadas por el INS en el periodo de la póliza.

## Diagramas de Flujo de los Procesos

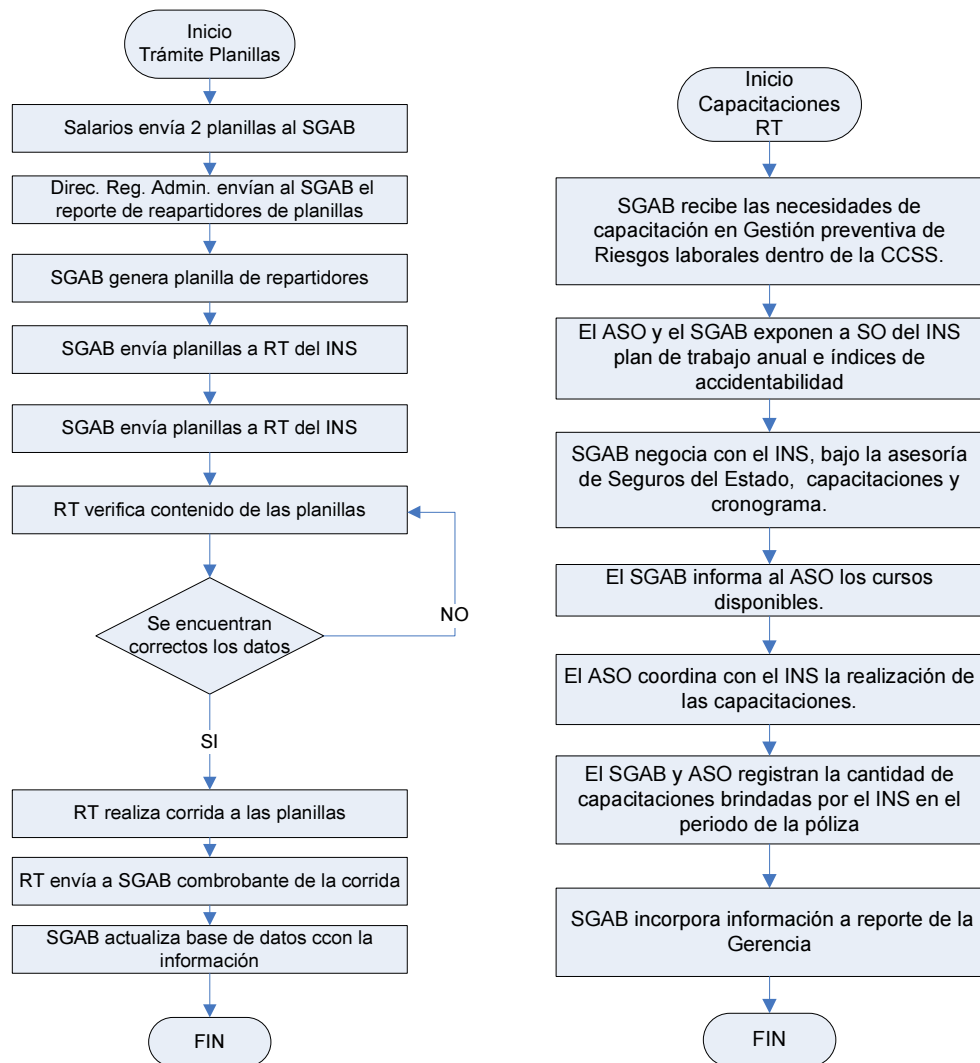
1. Diagramas del Proceso de Pago de Prima al inicio y Liquidación al finalizar el periodo de vigencia de la póliza.



Fuente: Carpio, 2010

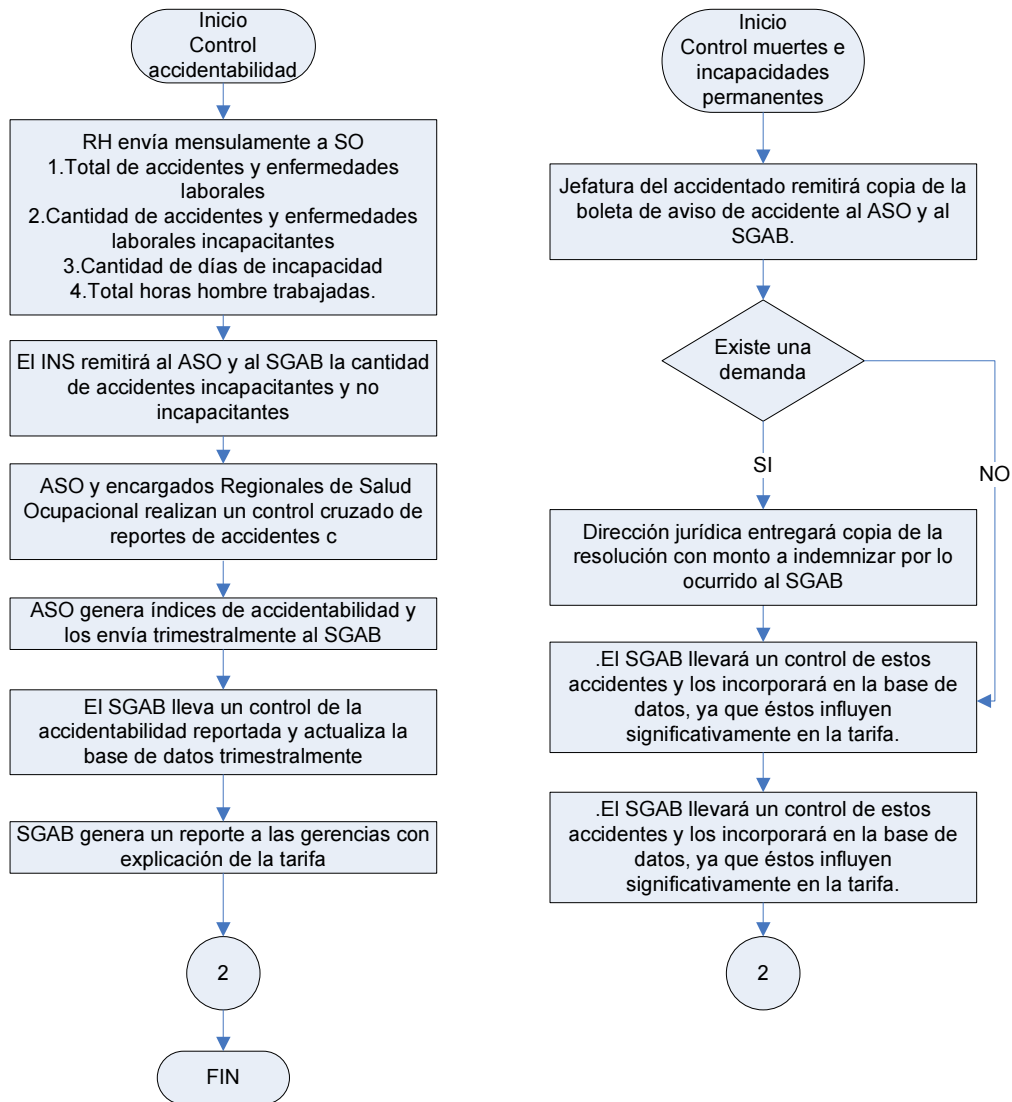


2. Diagrama del Proceso del Trámite de planillas, el cual es normado por la Norma Técnica del Seguro de Riesgos del Trabajo y el proceso para obtener capacitaciones con el INS



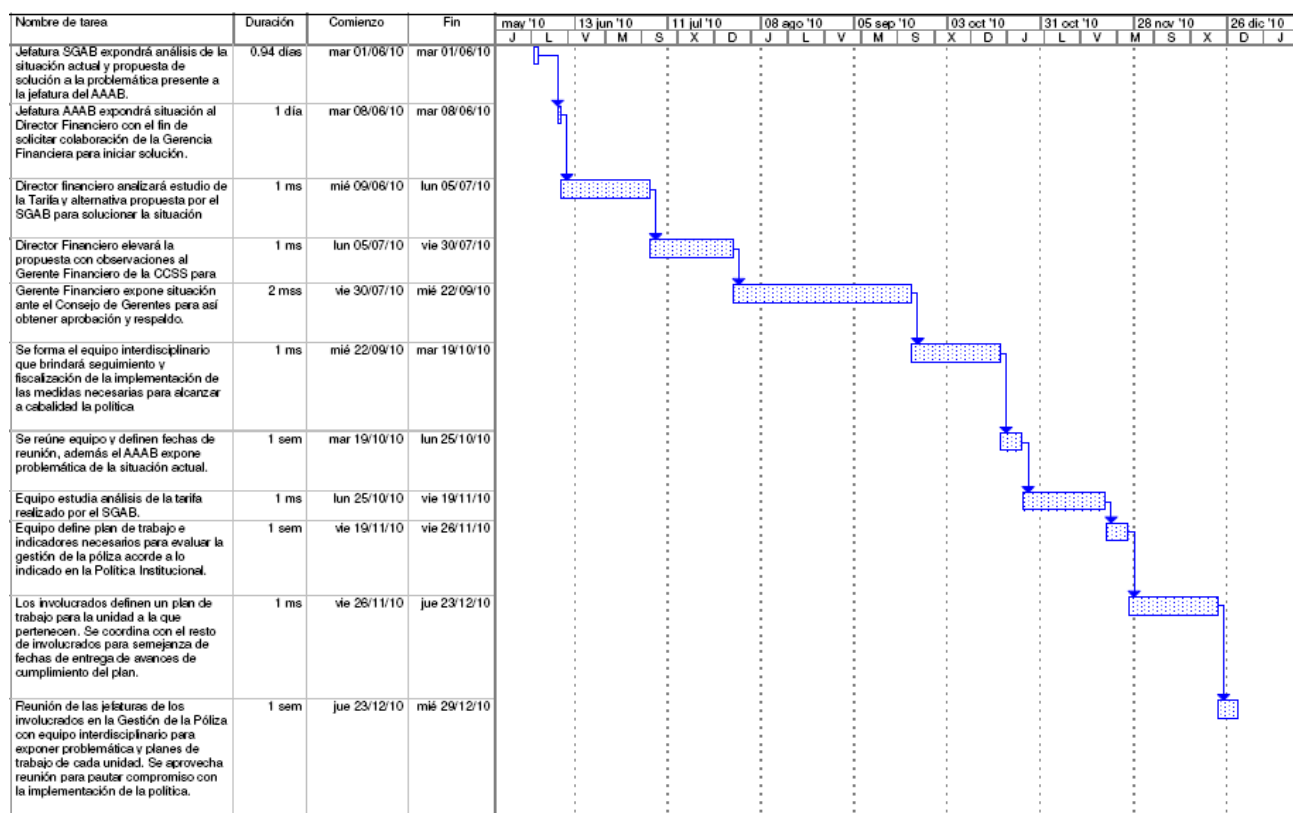
Fuente: Carpio, 2010

3. Diagramas de los Proceso del Control de la accidentabilidad y de muertes o incapacidades permanentes.



Fuente: Carpio, 2010

## Apéndice 5. Cronograma de implementación de las alternativas de solución



Microsoft Project

Fuente: Carpio, 2010.